

DESAFÍOS QUE IMPONE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DERIVADA DE LA APARICIÓN DE LA PANDEMIA COVID 19 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO¹

Por: Marcela Patiño López²

Resumen

Objetivo. Identificar cuáles son los desafíos que impone a la cultura organizacional, la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero. *Marco de referencias conceptuales:* los conceptos alrededor de los cuales giran los referentes son: Cultura Organizacional, organización del trabajo, Pandemia Covid 19. *Método.* El trabajo es un estudio de tipo cualitativo, descriptivo de corte transversal; el diseño se hizo con un estudio de caso basado en entrevistas semiestructuradas a 10 colaboradores de una empresa del sector manufacturero que llevarán más de 2 años en la compañía, tanto en roles administrativos como administrativo del equipo operativo. *Los resultados* se organizaron en cuatro grandes bloques que resaltan los datos sociodemográficos de los participantes y los datos relativos a cada una de las categorías que esbozan por un lado los cambios en la organización del trabajo producto de la aparición de la pandemia y por el otro la afectación sobre los elementos formales o expresivos y los aspectos nucleares de la cultura organizacional. *Conclusiones:* En relación a los resultados obtenidos y acorde a su respectivo análisis de discusión se puede decir que los principales retos para la compañía se derivan de los cambios en la organización del trabajo producto de la implementación de las estrategias enfocadas a la Bioseguridad para la protección de la salud de los colaboradores, todas estas con impacto sobre las finanzas y el recurso humano.

Adicionalmente que, la mayoría de los participantes refieren cambios como la reducción de colaboradores en la planta de producción producto de la disminución en ventas, el rediseño de

¹ Trabajo de grado presentado para optar por el título de Magister en Desarrollo Humano Organizacional. Escuela de Administración. Universidad EAFIT.

² Psicóloga Universidad San Buenaventura Medellín. Especialista en Gerencia del Desarrollo Humano de la Universidad EAFIT. Candidata a Magister en Desarrollo Humano organizacional. E-mail: mpatino2@eafit.edu.co

algunos procedimientos y metodologías de trabajo, el aumento en las cargas de trabajo para algunas áreas, las relaciones al interior y exterior producto del, entre otras razones, distanciamiento físico y el trabajo remoto. Todos estos cambios, como lo señalan los participantes, han estado apalancados principalmente por la participación de la dirección en las decisiones y mediante el flujo de recursos para enfrentar la situación, así como la capacidad de la misma organización para adaptarse fácilmente a situaciones cambiantes del entorno.

Finalmente se concluyó que fue más la afectación de la cultura organizacional en lo que respecta a los elementos formales o expresivos que sobre los elementos nucleares, dejando los valores como aquel aspecto que solo pocos sujetos percibieron cambiantes. Se destacan entonces cambios en la tecnología, la decoración de los espacios, las formas de vestir, la distribución de los espacios, los personajes más influyentes, el estilo comunicacional y los rituales.

Palabras clave: *Cultura Organizacional, Organización del Trabajo, Pandemia, Covid 19.*

Abstract: *Objective:* To identify what challenges the appearance of the Covid 19 pandemic has on organizational culture and the how work is performed in a manufacturing sector company. *Framework of conceptual references:* the concepts around which the references revolve are: Organizational Culture, work organization, Pandemic Covid 19. *Method:* The work is a qualitative, descriptive and cross-sectional study.

The design was made with a case study based on semi-structured interviews with 10 employees of a manufacturing sector company who have been with the company for more than 2 years. Employees were either in the administration team or administrative roles of the operational team.

The results were organized into four large blocks that highlight the sociodemographic data of the participants. The data related to each of the sociodemographic categories was further assessed as changes in the way the work was being performed as a result of the onset of the pandemic, or alternatively the effect of the formal or expressive elements and the core aspects of the organizational culture.

Conclusions: According to the results obtained and their respective discussion analysis, it can be said that the main challenges for the company were driven by essential changes in the way work is performed. This is primarily as a result of the implementation of strategies focused on Biosafety for protection health of employees, all of these have an impact on finances and human resources.

Additionally, most of the participants refer to changes such as the reduction of employees in the production plant as a result of the decrease in sales, the redesign of some procedures and work methodologies, the increase in workloads for some areas, the relationships to the interior and exterior product of, among other reasons, physical distancing and remote work.

All those changes, as indicated by the participants, have been mainly leveraged by the participation of management in decisions and through the flow of resources to face the situation, as well as the ability of the organization itself to easily adapt to changing situations in the environment.

Finally, it was concluded that the organizational culture was affected more in regard to formal or expressive elements than to core elements, leaving values as that aspect that only few subjects perceived as changing. Whilst changes in technology, work attire, the aesthetics and distribution of spaces were noted, the characteristics, of communicational style and rituals stood out as the most influential.

Key Words: *Organizational Culture, Organizational Work, Pandemic, Covid 19*

Introducción

Actualmente el mundo vive una situación que inesperadamente ha afectado a millones de personas en cientos de países, como lo señala el Observatorio de la OIT (2020), la aparición de la pandemia Covid 19, ha puesto en desequilibrio la economía mundial. Aspectos como el incremento en la pobreza, los índices de desigualdad, el desempleo, las enfermedades mentales y otras tantas problemáticas más, aquejan hoy a nuestra sociedad.

Colombia no ha sido ajena a tales circunstancias, miles de personas se han visto afectadas tanto en el ámbito laboral formal como informal, compañías de diversos sectores económicos han tenido consecuencias drásticas como el cierre de sus operaciones, la disminución en sus ingresos, el despido masivo de sus empleados, la suspensión de sus contratos o la disminución de sus salarios, entre otros aspectos que, ajenos a su control, han marcado un momento histórico para todos.

A lo anterior se suman otros derivados de la misma situación que han cambiado el estilo de vida de las personas. Sus dimensiones social, familiar, recreativa, las mismas formas del trabajo, la salud mental e incluso la libertad, se han cargado en primera medida de los estragos de una pandemia que, aunque impensable meses atrás, hoy se toma el primer lugar y da paso a nuevas formas de hacer las cosas, nos reta, nos exige y nos doblega para poder continuar. Dichos cambios históricamente no han sido del todo extraños para el ser humano quien en otros momentos del pasado ha batallado contra la aparición de otras pandemias, epidemias, guerras entre países, luchas internas de naciones cuando han habido conflictos armados por asuntos de poder, dinero, política y demás, situaciones todas que han dejado consecuencias como la muerte, la pobreza, el hambre, la desigualdad, el desempleo y otras tantas más que han retado a las culturas, las economías, la política, las estructuras sociales y a los individuos en general.

De esta manera entonces y como ya se mencionó anteriormente, miles de empresas en Colombia se han visto enfrentadas a múltiples desafíos producto de la crisis generada a razón de la pandemia, toda esta situación ha llevado a que, de forma abrupta, por lo inesperado, se tengan que implementar acciones que validadas o no, aceptadas o no, han revolcado el corazón de las instituciones. Bajo esta lógica entonces se presupone que este fenómeno no puede pasar

desapercibo en el ámbito académico específicamente el de las áreas de recursos humanos, donde convergen finalmente todos los aspectos relacionados con la vida del ser humano en las organizaciones.

Ahora bien, de todo ese entramado de aspectos que suceden alrededor del tema en las empresas y de los múltiples cuestionamientos frente a las consecuencias derivadas de este fenómeno , aparecen interrogantes frente al impacto en: la salud mental de las personas en el ámbito organizacional, el estilo de liderazgo, la comunicación, la estrategia organizacional, la percepción acerca del trabajo pero sobre todo y aquí, lo que motiva este proyecto, sobre la cultura organizacional entendiéndola como ese aspecto nuclear y estable que devela asuntos profundos como los valores, las creencias, los rituales, entre otros. Esta última cuestión en particular, se vuelve atractiva en la medida que permite explorar los posibles cambios que ha atravesado una empresa del sector manufacturero ubicada en el Municipio de Guarne, mediante el siguiente problema de investigación: *¿Cuáles son los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero?*

Objetivos

General

Identificar cuáles son los desafíos que impone a la cultura organizacional, la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero.

Específicos

- Explorar que aspectos de la organización del trabajo presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia.
- Identificar cambios en los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional.
- Identificar cambios en los elementos nucleares de la cultura organizacional.

Marco de referencias conceptuales

Antecedentes

A continuación, se pretende dar a conocer el estado actual de las investigaciones relacionadas con los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia COVID 19. Para este fin, se realizará el balance de los estudios encontrados relacionados con las categorías temáticas a partir de los siguientes aspectos: *problemas abordados, propósitos trazados, marco de referencias o conceptos, tipos de abordaje de los sujetos, instrumentos utilizados, categorías de análisis usadas, principales hallazgos, punto de ruptura.*

Respecto de los *problemas* abordados se tiene que, alrededor del impacto que pueda tener la aparición del COVID 19 en las organizaciones, pocas o nulas son las investigaciones de carácter académico encontradas en la búsqueda, existen ya bosquejos de artículos en blogs o revistas no científicas o académicas donde algunos se han atrevido a mencionar temas como: *What's the impact of Covid-19 on company culture?* Robbio (2020) [Cual es el impacto del COVID19 en la cultura organizacional], otros que han mencionado en sus investigaciones algunas de las prácticas adoptadas para enfrentar la crisis con temáticas como la que propone Ubieto (2020), al resaltar en el título de su publicación el teletrabajo más allá del coronavirus: una oportunidad para revolucionar las empresas.

Adicional y siguiendo esta misma línea también se encuentran artículos publicados por el Observatorio de la OIT (2020), El COVID-19 y el mundo del trabajo en sus primera, segunda y tercera edición donde se hacen estimaciones y análisis de las consecuencias de la pandemia en el mundo del trabajo tomando como base las implicaciones que se tienen y se tendrán a razón de la crisis a nivel mundial.

Tal falta de información incita a la búsqueda y aproximación a otras temáticas con algún tipo de relación, por ejemplo, crisis derivadas de agentes externos a las organizaciones como otras pandemias, epidemias o guerras y el impacto de estas sobre la cultura, encontrando también allí poca o nula literatura de carácter académico al respecto. Algo cercano es presentado por Sierra

(2011) quien hace una aproximación con su artículo empresas colombianas, crisis y guerra mundial, a los desafíos que tuvo que enfrentar el país a razón de la crisis económica en 1920 y la Segunda Guerra Mundial en 1941, haciendo especial énfasis en los hechos sociales, geográficos, económicos, culturales e históricos del desarrollo del empresariado industrial colombiano. En este particularmente puso de manifiesto los retos enfrentados para la época por las empresas en el país, dejando ver allí las consecuencias derivadas de dicho acontecimiento, entre estas resalta una gran crisis financiera, problemas en el transporte de mercancía y la difícil situación para los campesinos, el sector minero y el país en general (pp.107-113).

Un tercer aspecto y no menos importante guarda relación con los estudios realizados alrededor de la cultura organizacional, encontrando que para esta son diversas las investigaciones reportadas donde se empiezan a entretener variables como: Cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis por Hernández, Espinoza & Aguilar, (octubre 2014), presentada en el congreso Internacional de Contaduría e Informática- Administración de recursos humanos. Impacto de la cultura en los resultados de la organización, Garmendia, (s. f). Igualmente, estudios de corte bibliográfico como el de Ruiz & Naranjo, (2012), La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas.

En relación al *propósito* trazado en las investigaciones de corte bibliográfico en la mayoría se observa como común denominador, reflexiones frente a la cultura organizacional y el lugar que ocupa en el desarrollo de las instituciones, donde se analizan elementos claves como los valores corporativos, los mecanismos de socialización, los tipos de cambios culturales y las mediaciones encontrados en investigaciones como las que propone Mena, (2019).

Con relación al *tipo de estudio y tipo de diseño* de las diferentes investigaciones se encuentra que hay estudios de tipo cuantitativo, cualitativo o combinado. Cultura Organizacional: Aproximación Sectorial En Bogotá por su parte utilizó una metodología cuantitativa al aplicar la encuesta sobre cultura organizacional de Daniel Denison y sus asociados, denominada DOCS1 buscando identificar los perfiles de la cultura organizacional en cuatro sectores productivos de la ciudad (Gómez & Ricardo, 2012). Otros en cambio, bajo la misma línea cuantitativa, utilizaron el instrumento para evaluar la cultura organizacional (OCAI) generado por Cameron y Quinn (1999)

en su estudio denominado caracterización de la Cultura Organizacional de Gestión Energética S.A. ESP de la sede Manizales (Jaramillo, Pérez, 2015).

De su parte Cruz (2004) en su tesis doctoral, las crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional, decide hacer un estudio exploratorio con el análisis de 3 casos. Situación distinta a la de Calderón & Naranjo (2007) en su investigación, perfil cultural de las empresas innovadoras, donde además se hizo un estudio de caso en empresas metalmecánicas de tipo descriptivo, resaltando aquí que la mayoría de investigaciones encontradas son de este tipo, descriptivo, al tratar de caracterizar un fenómeno en particular.

Frente a la tendencia en el abordaje de *los sujetos* de las investigaciones se puede concluir que en su mayoría son empleados de diferentes empresas ya sean públicas o privadas.

Como ya se mencionó en lo que se refiere a los *instrumentos de recolección de información y análisis* los más utilizados son los cuestionarios con la aplicación por ejemplo de la encuesta sobre cultura organizacional de Daniel Denison y sus asociados, denominada DOCS1. Otro instrumento muy utilizado son las entrevistas de corte cualitativo como las aplicadas por Podestá (2009) en texto la cultura en las organizaciones un fenómeno central en el saber administrativo.

En referencia a las principales *conclusiones y resultados* de las investigaciones, se encuentra de manera general, como lo mencionan Ruiz & Naranjo (2012) en su recorrido por el estado de arte alrededor del tópico de la cultura organizacional en el país que, las disciplinas que más estudian la cultura organizacional son la administración, seguida de la psicología, la primera con un enfoque más empírico y la segunda desde una perspectiva más reflexivo (p. 286).

Hernández, Espinoza & Aguilar (2014), concluyen que la fuerza y la profundidad de la cultura en las empresas encuestadas es considerada por muchos de los líderes una de las grandes ventajas competitivas de la organización, está en particular ha permitido a la empresa donde se realizó el análisis, lograr el éxito en los últimos años. En este mismo estudio se cita a Deal & Kennedy (1982) quienes destacan como las creencias de la cultura definen la respuesta a los cambios que son generados en el medio ambiente (p. 14).

Por su parte Jaramillo & Perez (2015) en su estudio de caso en una empresa en Manizales, aplicaron el cuestionario OCAI llegando a una aproximación de las características de la cultura de dicha organización, esto además les permitió proponer un plan de trabajo donde plantearon hacer un reconocimiento de las características propias de su cultura por parte de los colaboradores, buscando unificar criterios, entender, introyectar y determinar actuaciones bajo una misma línea. Dicha investigación plantea entonces la importancia que tiene la validación de la cultura por los miembros que componen la organización. (p. 40-41).

Higuita & Grisales (2014) en una de sus conclusiones resalta que la transformación de la cultura tampoco sería un asunto exclusivo de la interacción social, señala que hay casos donde el sistema socio-estructural es capaz de potenciar en cada individuo cosas que este ya trae. En otras palabras a pesar de las muchas interacciones, siempre hay un proceso individual que determina la forma de percibir la organización. Esta postura pone especial énfasis en el papel de las personas en la construcción de la cultura organizacional (p. 273).

Importante resaltar un estudio que destaca una de las prácticas más utilizadas en este tiempo de pandemia, el trabajo remoto, autores como D'Alessandro, Puricelli & Rodríguez (2013) concluyen al hablar del tema que se requiere de una cultura acorde para ello, la cual hace referencia a aquellas que tienen dentro de sus características centrales, la flexibilidad y la confianza con sus empleados señalando estas últimas como valores organizacionales, destacando en este estudio en particular la alta resistencia de los directivos frente a dicha práctica por la falta de supervisión de sus colaboradores (p. 48).

Bajo esta lógica entonces se presupone que los cambios originados por la pandemia si generan desafíos importantes a las organizaciones, esto evidenciado además en los artículos donde se pone de manifiesto como a través de la historia, las epidemias y pandemias han acompañado al ser humano acorde a Villamil (2013), Epidemias y pandemias: una realidad para el siglo XXI. Un mundo y una salud, haciendo que éste tenga que incorporar nuevas prácticas en sus estructuras sociales y laborales.

Como *conclusión* cabe mencionar que históricamente el ser humano ha tenido que enfrentar diversos desafíos asociados a guerras, asuntos de salud, crisis económicas, políticas y demás que han tenido un impacto directo sobre los sistemas organizacionales ocasionando que el mismo hombre haya tenido que buscar alternativas para encarar dichos retos. Para este siglo, en particular, el COVID 19 se ha vuelto una de las mayores luchas para gobiernos, empresarios y trabajadores, en especial porque ha tocado aspectos profundos y arraigados en temas relacionados con la cultura tanto de los países y las regiones, como las propias de las organizaciones.

En suma, como *punto de ruptura* podría considerarse que, dado lo anterior, es posible plantearse como una cuestión interesante indagar por los desafíos que impone a la cultura organizacional, las formas de organización del trabajo, la forma como los empleados asumen las circunstancias cambiantes en las organizaciones.

La Cultura Organizacional

El concepto de cultura organizacional ha sido investigado por diversos autores bajo distintas lógicas epistemológicas a lo largo de la historia, como resalta Heijes (2011) citado por Gentilin (2017):

En su sentido más amplio ha sido estudiado por gran parte de las ciencias sociales, por ejemplo: la psicología, la sociología, la filosofía, la antropología, entre otras. No obstante, de todas las disciplinas anteriores, la que más se ha dedicado a su estudio ha sido la antropología, dentro de la cual coexisten una gran diversidad de acepciones y enfoques diferentes de cultura (p 85).

En razón a lo anterior, definir el concepto de cultura organizacional se vuelve complejo, existen diversas teorías, unas de corte cualitativo o cuantitativo, algunas como la de Hofstede (1980), quien la define como una variable externa, otras como la de Smircich (1983) citados por García (2006), quien por el contrario la cataloga como una variable interna y la especifica como “un pegamento social que mantiene a la organización unida, expresa los valores y creencias compartidos por los miembros de la organización; valores que se manifiestan a través de mitos, historias, leyendas, lenguaje especializado (p 165).

También se encuentran definiciones como la de Rodríguez (2009) citado por Mena (2018), quien desde la antropología, resalta que “la cultura organizacional es así producto de la interacción de las personas y se construye todos los días. De manera inconsciente, la vida organizacional va creando valores y creencias como resultados implícitos de las acciones impulsadas para enfrentar y resolver los problemas de supervivencia y desarrollo” (p 17).

Morgan (1998) citado por Riascos (2014), por su parte, añade un componente adicional dando un papel trascendental al concepto al indicar que “una vez comprendemos la influencia de la cultura sobre el comportamiento en el trabajo, comprendemos que los cambios organizacionales son cambios culturales y que todos los aspectos de la transformación corporativa pueden estar focalizados con esta perspectiva en mente” (p. 357).

Además de las teorías ya mencionadas y acorde a lo destacado por Garcia (2009), existen dos tendencias particulares a la hora de comprender este concepto, la racional y la emergente, la primera “se orienta no solamente su comprensión teórico-conceptual, sino que sirve como mecanismo o técnica para la intervención del sistema organizacional, en alineación con su estrategia” (como se citó en por Riascos, 2014, p 359) postura que indica que ésta puede ser gestionable e influenciable.

Por el contrario, en la segunda perspectiva, la emergente, se destaca que “se concibe la organización como un contexto en donde se dan un conjunto de significados compartidos, una construcción de los miembros de la organización que comparten elementos comunes” (Riascos, 2014, p 360). Es así como la cultura estaría influenciada por intercambios entre individuos y aspectos simbólicos compartidos. Bajo esta lógica la cultura es menos movilizada por factores o intereses particulares, en cambio sí por intercambios intersubjetivos que se establecen entre los trabajadores en su día a día.

Siguiendo este mismo paradigma entonces, “las organizaciones se definen como ámbitos donde la gente intersubjetivamente construye significados alrededor de su actividad laboral, significados que constituyen la realidad organizacional y la identidad laboral de los miembros que la conforman” (Garcia, 2006, p 168). Es así entonces como la cultura se compone de elementos dados

por las rutinas, las normas, los rituales, los comportamientos de sus individuos, todos estos previamente negociados y establecidos, producto del aprendizaje en el pasado y que se hace vigente en el presente.

Luego de revisar esta diversidad de conceptos, se concluye entonces que a pesar de la multiplicidad de teorías existentes, la mayoría de estas dejan entrever la importancia que tiene la cultura dentro de las organizaciones pues finalmente esta tiene que ver con los valores, las creencias, los símbolos y los sistemas que expresan de manera directa las formas de pensar, sentir y comportarse los miembros de dicha comunidad social. Estas a su vez proporcionan sentido de identidad y llegan incluso a generar compromiso, teniendo dos funciones críticas como lo menciona Daft (2016) “1. Integrar a los miembros de manera que sepan cómo relacionarse unos con otros y 2. Ayudar a la organización a adaptarse al entorno externo “, el primero alude a la identidad colectiva y el segundo a la forma como la organización alcanza sus metas (p. 392).

Diferentes modelos de cultura

Dentro de los referentes teóricos que se encuentran en las diversas posturas académicas, se resaltan algunos modelos destacados a continuación:

El primero es el de Denison (1991) citado por Vanegas (2015), quien destaca el modelo de “las cuatro tipologías basado en la correlación de la cultura organizacional y mediciones de desempeño, su representación es circular con una división horizontal entre foco interno y externo, así como una división vertical entre flexibilidad y estabilidad” (p 14)

Tabla 1: Modelo de cultura y flexibilidad de Denison:

Punto de Referencia	Externo	<i>Cultura de Adaptabilidad</i> Concentración estratégica en el ambiente externo a través de la flexibilidad y cambio para satisfacción de las necesidades	<i>Cultura de la Misión</i> Da una importancia crucial a la visión compartida del propósito organizacional
	Interno	<i>Cultura de la Participación</i> Concentración principal en la participación de los miembros de la organización	<i>Cultura de la Consistencia</i> Concentración interna, la cual otorga énfasis a la propuesta estable, metodológica y cooperativa de hacer negocios
		Cambio y Flexibilidad	Estabilidad y Dirección

Adaptación de Denison (1991).

Fuente: (Vanegas, 2015, p 14)

Otro referente es el del ya mencionado autor Hofstede (1979) citado por Ruiz, Naranjo (2012), quien “desarrolló el llamado Modelo de las Cinco Dimensiones para identificar los patrones culturales de cada grupo” (p. 290), aunque fue creado inicialmente para el estudio de culturas nacionales, algunos lo han retomado y puesto en práctica en el contexto organizacional, dichas dimensiones son: distancia al poder, masculinidad – feminidad, tolerancia a la incertidumbre, colectivismo – individualismo, orientación corto plazo – largo plazo.

Un tercer modelo a destacar es el de O'Reilly (1991) citado también por Ruiz, Naranjo (2012), quien introduce la concepción de los valores culturales, dicho modelo “ha sido desarrollado y utilizado para medir el ajuste entre los valores del individuo y los valores de la organización” (p. 291), este plantea 7 dimensiones entre las que se resaltan: atención al detalle, innovación, orientación a resultados, agresividad, orientación al equipo, estabilidad, orientación a la gente.

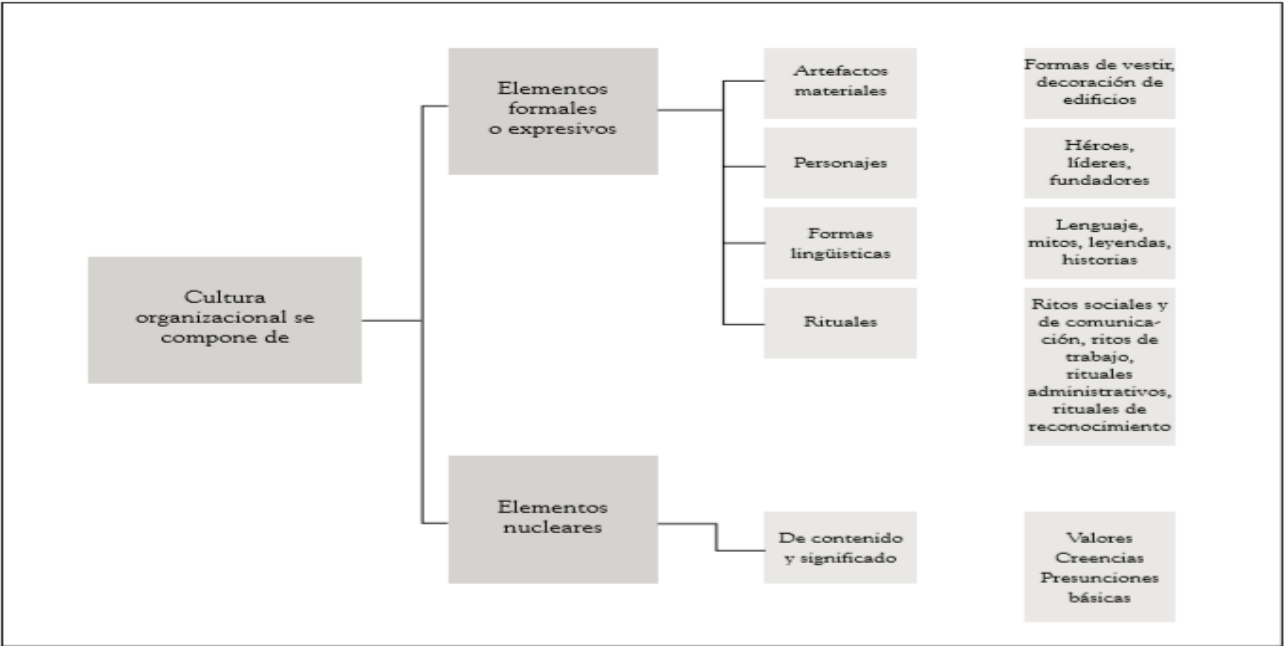
Como ya se mencionó, existen estas y otras posturas más que hablan del término cultura organizacional, mencionarlas todas sería utópico pues cada una desde lógicas complementarias o divergentes, incluyentes o excluyentes tienen un desarrollo profundo del concepto, lo que finalmente si puede vislumbrarse es que este eje temático es un aspecto trascendental a la hora de entender al ser humano dentro del contexto organizacional y a las organizaciones en sí mismas.

Componentes de la cultura organizacional

Si bien son diversas las posturas alrededor del concepto de cultura organizacional, existen algunos componentes que se vuelven comunes al concepto y que como menciona Riascos (2014) “son factores que no corresponden solamente a la cuestión netamente individual, sino que esto se enmarca en un conjunto social que se expresa en el conjunto de comportamientos que tienen las personas en un contexto y que da cuenta de los valores y creencias instaurados” (p.361). Dado esto, se hace importante reconocer en esta vía aquellos elementos que trascienden lo individual para convertirse en aspectos comunes dentro de la organización.

Fernández (2002) citado por Riascos (2014), reconoce 2 tipos de componentes de la cultura de la organización, señalando que existen unos elementos formales o también denominados expresivos y otros elementos catalogados nucleares, a continuación, se resaltan de manera gráfica dichos componentes.

Tabla 2: Componentes cultura organizacional:



Fuente: (Riascos, 2014, p 362).

Al hablar de los elementos formales o expresivos se resaltan las prácticas y construcciones culturales que son visibles al observador, aquí preponderan las cosas materiales como la tecnología, la distribución del espacio, la decoración de los lugares y por ejemplo la forma de vestir, cada uno de estos expresa un significado particular de cada organización. A este se suman los ritos, los rituales, los mitos, los personajes, el lenguaje y hasta las leyendas.

El otro tipo que guarda relación con los elementos nucleares, se conecta más con los comportamientos de las personas, son de contenido y dan significado, guardan relación con los valores, creencias y presunciones básicas.

Al respecto de estos últimos elementos, Podestá (2009) señala “podría decirse que los valores son la columna vertebral alrededor de la cual se teje la cultura”, (...) “En una cultura, los valores son los conceptos y creencias básicas de sus miembros”, “(...) los valores guardan relación con las políticas, el éxito de la compañías, los procesos internos entre ellos por ejemplo la selección” (p, 87-88).

Hay otros elementos que no son distantes de los anteriormente mencionados que también vale la pena resaltar y que como lo mencionan tanto Vanegas (2015), como Méndez (2018) deben reconocerse dentro de la cultura organizacional:

- Comportamientos: estos son observados en la relación de individuos y se refieren a las conductas y formas de proceder de los individuos.
- Normas: son desarrolladas y aplicadas por los grupos, permiten la regulación de los procedimientos. .
- Valores: son aquellos legitimados por los miembros de una organización.
- Filosofía: permite orientar y desarrollar las políticas y estrategias de la organización.
- Ambiente o Clima: la base del concepto está en las interacciones que se den entre los individuos en la organización.

Méndez (citado por Riascos (2014) por su parte además reconoce algunos elementos que guardan relación no solo con la cultura sino con la estructura organizacional:

- Mitos: son reconocidos como manifestaciones que develan pensamientos y sentimientos mediante palabras o símbolos, establecen relaciones entre el pasado y presente, pueden manifestarse en términos de situaciones, personas, procedimientos o comportamientos.
- La ideología: corresponde al sistema de ideas, creencias, tradiciones, principios y mitos, fundados en las organizaciones y compartidos por sus colaboradores.
- Valores: son guías del comportamiento que señalan lo que es adecuado o no en el contexto.
- Ritos: se refieren a principios que sostienen y guían la organización, dan identidad al grupo, expresan sentimientos y favorecen la construcción de “bienes colectivos” más profundos.

- Creencias: estas corresponden a ideas o realidades que son aceptadas por los individuos.
- Hábitos: son comportamientos que se adquieren después de repetirse en un periodo de tiempo.
- Normas: son estándares de comportamiento, implican obligatoriedad.
- Historias: son narraciones que ofrecen explicaciones guardan relación entre el presente y el pasado. (p. 364-365).

Todos estos elementos entonces se presumen comunes dentro de una organización y dan cuenta de la cultura de la misma, se legitiman en la medida en que se presentan en los individuos y se vuelven referente para el colectivo, se entretienen en el pasado y permanecen en el presente lo que los hace atemporales.

Cada uno de estos elementos que componen la cultura de una organización dan fuerza a la misma, es así como lo señala Daft (2016) “la cultura puede desempeñar un rol importante en la creación de un entorno organizacional que permite el aprendizaje y una respuesta innovadora a los retos, las amenazas competitivas o las nuevas oportunidades” (p. 403). Postura que seguramente toma mayor relevancia si quisiéramos revisarla a la luz de las circunstancias asociadas a la pandemia que hoy ponen a las empresas frente a grandes retos y posibilidades que meses atrás eran impensables.

Organización del trabajo:

Alrededor del concepto de organización del trabajo, también son diversas las teorías existentes por la misma evolución del trabajo a lo largo de la historia, existen aquellas que se denominan artesanales o tradicionales, las denominadas taylorismo-fordismo y más recientemente la conocida como toyotismo (también denominado lean production o producción ligera).

Como lo señala Daft (2016) “el primer paso para entender las organizaciones es buscar dimensiones que describan los rasgos de diseño organizacional específicos. Estas dimensiones describen a las organizaciones de manera muy similar a como los rasgos de personalidad y físicos

describen a las personas” (p. 16), todos estos aspectos interactúan entre sí y se pueden ajustar para lograr los propósitos de las compañías.

Según Heydebrand (Citado por Vargas, 2011, p. 174), las formas del trabajo, son un sistema de variables estructurales y propone 6 variables para categorizarlas:

- Tamaño de la fuerza de trabajo: Alude al número de personas existentes.
- Objeto de trabajo: guarda relación con el propósito el para que de la organización.
- Medios de trabajo: Expresa la naturaleza de las herramientas, máquinas, instrumentos, procedimientos y metodologías utilizados.
- División del trabajo: Refleja la composición ocupacional y de competencias de la fuerza de trabajo
- Control de trabajo: señala la autoridad, la coordinación y el control administrativo.
- Propiedad y control: manifiesta las relaciones sociales de producción en el nivel institucional y social.

Riascos (2014), rescata elementos similares a los mencionados con antelación destacando que las organizaciones tienen dentro de su estructura aspectos que las caracterizan como el tamaño, la división del trabajo, la autoridad, coordinación y la estrategia y estructura. Dichos aspectos, se dan en la interacción de las personas las cuales a su vez están determinadas por la manera como se entretejen estos elementos dentro de las organizaciones (p. 365).

Daft (2016) propone dos dimensiones dentro del diseño de una organización, la primera alude a la estructura y resalta aspectos como la formalización o documentación de las organizaciones, la especialización de las tareas, la jerarquía de la autoridad y la centralización. De otro lado resalta los factores que denomina de contingencia en los cuales destaca el tamaño, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y la estrategia y finalmente la cultura de una organización la cual subraya como un conjunto de valores, creencias, entendimientos y normas clave que comparten todos sus colaboradores (p 17-18-19).

Es así, como estas variables pueden verse afectadas por cambios provenientes del interior o del exterior, haciendo que las organizaciones tengan que reacomodarse y ajustarse entendiendo las nuevas dinámicas provenientes de dichas situaciones. De esta manera se presupone que la aparición de la pandemia denominada Covid 19, ha obligado a compañías en todo el mundo, a reorganizar sus formas de trabajo.

Pandemia

Según la OMS- Organización Mundial de la Salud (2010) se llama pandemia a la “propagación mundial de una nueva enfermedad”. Para entender el concepto la OPS- Organización panamericana de la Salud (s. f) indica que una pandemia es “una epidemia que se ha extendido por varios países, continentes o todo el mundo y que, generalmente, afecta a un gran número de personas” explicando el concepto de epidemia como “el aumento inusual del número de casos de una enfermedad determinada en una población específica, en un período determinado” (p 7).

Existen diversos tipos de pandemias entre ellas aquellas causadas por la influenza, la cual es específicamente la que acontece hoy en el mundo entero, Henao (2009) en sus planeamientos acerca del tema elabora un cuadro donde pueden observarse las variaciones que ha tenido esta:

CUADRO 1.
CONCEPTO DE PANDEMIA IMPLÍCITO EN LOS DOCUMENTOS DE RESPUESTA EMITIDOS
POR LA OMS FRENTE A LAS PANDEMIAS DE INFLUENZA

Año y documento	Concepto de pandemia
1999. <i>Plan de preparación para la pandemia de influenza</i>	Infección humana con una nueva cepa que se transmite eficientemente entre personas en un país y se propaga a otros, con patrones de enfermedad que indican que la morbilidad y la mortalidad pueden ser graves.
2005. <i>Alerta epidémica y respuesta. Plan mundial de la OMS de preparación para una pandemia de influenza</i>	Infección humana, confirmada en laboratorio, con un nuevo subtipo de virus que se transmite entre animales y humanos y de persona a persona.
2009. <i>Preparación y respuesta frente a una pandemia de influenza</i>	Infección humana con un nuevo virus que se transmite eficientemente de persona a persona y que afecta a habitantes de por lo menos dos regiones de la OMS.

Fuente: (Henao, 2010, p. 60).

Coronavirus (Covid-19):

Para hablar de esta variable o concepto, es necesario remontarse a datos históricos tales como los que señaló el 14 de febrero de 2020, La Organización Panamericana De La Salud (OPS) organismo que menciona que:

El 31 de diciembre de 2019, el municipio de Wuhan en la provincia de Hubei, China, informó sobre un grupo de casos de neumonía con etiología desconocida. El 9 de enero de 2020, el Centro Chino para el Control y la Prevención de Enfermedades identificó un nuevo coronavirus COVID-19 como el agente causante de este brote. El 30 de enero de 2020, con más de 9.700 casos confirmados en China y 106 casos confirmados en otros 19 países, el Director General de la Organización Mundial de la Salud (OMS) declaró que el brote era una emergencia de salud pública de interés internacional (PHEIC).

La OMS- Organización Mundial de la Salud (2020), definió que los coronavirus (CoV) son una amplia familia de virus que pueden causar diversas afecciones, desde el resfriado común hasta enfermedades más graves. La OMS a su vez señala que Covid- 19 es el nombre que los científicos han dado a la enfermedad que las personas desarrollan después de infectarse con el SARS-CoV-2. Este en particular es una enfermedad vírica respiratoria aguda que afecta principalmente a los pulmones y se transmite entre personas a través de gotículas, fómites y contacto directo.

Al respecto de la pandemia declarada a razón del Covid 19, La Comisión Económica para América Latina y el Caribe (2020), señaló que:

La economía mundial vive una crisis sanitaria, humana y económica sin precedentes en el último siglo y que evoluciona continuamente. Ante la pandemia de la enfermedad por coronavirus (COVID-19), las economías se cierran y paralizan, y las sociedades entran en cuarentenas más o menos severas, medidas solo comparables a las de situaciones de guerra (...). La acción más importante para enfrentar el COVID-19 es la contención de la expansión del virus mediante el autoaislamiento, la cuarentena y el distanciamiento social. Esa medida tiene impactos positivos para la salud al aplanar la curva de contagio. Pero, también afecta a la actividad económica pues el distanciamiento generalmente implica la desaceleración de la producción o incluso su interrupción

total (...). Esto disminuye las horas de trabajo y los salarios y da lugar a la consiguiente reducción de la demanda agregada de bienes y servicios (...).

Dado lo anterior, empresas, independientemente de su tamaño, estructura interna, solidez y demás, se han visto fuertemente afectadas y enfrentan una disminución significativa de sus ingresos, viéndose amenazadas en su funcionamiento y solvencia. Millones de trabajadores, formales e informales, han estado expuestos a la pérdida de ingresos y al despido.

Esta situación no se ha vivido de manera ajena en Colombia y por ello el Ministerio de Salud y Protección Social mediante la Resolución 385 del 12 de marzo del 2020, declaró la emergencia sanitaria por causa del Coronavirus COVID-19 y adoptó medidas sanitarias con el objeto de prevenir y controlar la propagación del Coronavirus COVID-19 en el territorio nacional y mitigar sus efectos. Desde entonces el país se ha visto fuertemente afectado por los cambios generados a razón del aislamiento en el que se encuentra, las empresas a su vez, se han visto obligadas a reorganizar sus diversas formas de trabajo.

Método

Tipo de estudio

En el trabajo realizado se utilizó el método *cualitativo* dado que como indican Hernández, Fernández, Baptista (2006), este se fundamenta en un proceso inductivo donde primero se explora y se describe para posteriormente brindar perspectivas teóricas. A menudo es denominado también holístico, se caracteriza porque quien investiga construye su conocimiento siendo consciente de que es parte del fenómeno estudiado y por ende logra introducirse en las experiencias de los participantes. También dado que es naturalista porque estudia los objetos y seres vivos en sus propios contextos, allí actúan de manera natural como siempre lo hacen (p. 8-9).

El tipo de estudio es *descriptivo* debido a que se buscó especificar- describir datos relacionados con el objeto de estudio, de manera puntual como señala Danhke citado por Hernandez, Fernández, Baptista (2006), las investigaciones de tipo descriptivo “buscan especificar las propiedades, las

características y los perfiles de las personas, grupos, comunidades, procesos, objetos o cualquier otro fenómeno que se someta a análisis” (p 102). Siguiendo estos mismos autores, los datos recolectados correspondieron a un solo momento, es decir a un tiempo único y puntual por ende el trabajo fue de corte *transversal* (p. 208). El diseño de la investigación se caracterizó por ser un *estudio de caso*, dado que se realizó en una organización específica donde se buscó recolectar la mayor información necesaria para realizar el análisis del respectivo problema.

Sujetos participantes

Los sujetos que participaron de esta investigación fueron 10 colaboradores de una empresa del sector manufacturero ubicada en el Municipio de Guarne Antioquia, la muestra fue seleccionada de manera intencional por ende no se tuvo en cuenta ni el sexo ni la edad, se escogieron personas que llevaban más de 2 años en la compañía tanto en roles administrativos como administrativos operativos.

Tabla 2: Caracterización de los sujetos participantes										
	Sujeto 1	Sujeto 2	Sujeto 3	Sujeto 4	Sujeto 5	Sujeto 6	Sujeto 7	Sujeto 8	Sujeto 9	Sujeto 10
Edad	37	53	35	28	33	28	61	31	53	55
Sexo	M	M	F	F	F	F	M	F	M	F
Cargo	Profesional Gestión Humana	Gerente Tecnología	Sugerente de integración y logística	Profesional Gestión Ambiental	Profesional Planeación	Auxiliar Gestión Humana	Supervisor	Profesional Producción Ensamblajes	Director Industrialización Mantenimiento	Líder Producción
Tipo de rol	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo	Administrativo Planta	Administrativo	Administrativo Planta	Administrativo Planta	Administrativo Planta	Administrativo Planta
Antigüedad en la empresa	2 A 1 M	31 A	10 A 6 M	2 A	7 A 2 M	2 A	40 A	9 A 2 M	28 A 4 M	34 A
Nivel educativo	Profesional	Especialista	Especialista	Profesional	Especialista	Tecnóloga	Bachiller	Profesional	Profesional	Profesional
Profesión	Contador	Ingeniero Electrónico	Ingeniera Producción	Ingeniera Ambiental	Ingeniera Productividad y Calidad	Tecnóloga Gestión del Talento Humano	N.A	Ingeniera Producción	Ingeniero Mecánico	Administración de Recursos Humanos

Fuente: Construcción propia

Instrumentos

La recolección de la información se realizó mediante la aplicación de *entrevistas* las cuales tuvieron la característica de ser más íntimas, flexibles y abiertas, se hizo un intercambio de

información entre el investigador y el participante. Para este caso puntual se usó la técnica de forma *semiestructurada*, la cual como dicen Hernandez, Fernández, Baptista (2006), se basa en una guía de preguntas donde el entrevistador tiene la posibilidad de hacer preguntas complementarias para ampliar la información obtenida, esto indica que no todas las preguntas están estructuradas (p. 597).

Las categorías que se rastrearon y posteriormente se analizaron fueron: *Cambios en la organización del trabajo*, *Afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional*, *Afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional*.

Tabla 1: *Relación entre objetivos específicos y categorías de rastreo de la información*

Objetivos específicos	Categorías de rastreo /análisis de datos
Explorar que aspectos de la organización del trabajo presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia.	Aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia.
Identificar cambios en los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional.	Afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional.
Identificar cambios en los elementos nucleares de la cultura organizacional.	Afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional.

Fuente: Construcción propia

Procedimiento

El proyecto de trabajo de grado tuvo 3 fases, la primera se refiere a la *Contextualización teórica*, aquí se hizo la exploración del estado del arte en cuestión, donde se rastrearon investigaciones alrededor de las temáticas centrales, cultura organizacional y Covid 19, seguidamente se construyó el marco de referencias conceptuales.

La segunda fase guarda relación con el *trabajo de campo*, para ello se realizó la construcción de un instrumento que permitió la recolección de datos y su posterior aplicación a los sujetos de investigación.

La tercera fase tiene que ver con la *organización, presentación y análisis de los datos* encontrados los cuales se analizaron de forma sistemática, para ello se hizo un análisis y discusión de los resultados arrojados a la luz del marco teórico y los objetivos propuestos.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos después de realizadas las entrevistas semiestructuradas a 10 participantes de la investigación, primero se presentan los datos sociodemográficos que permiten caracterizar al grupo de personas (ver tabla 2). En segundo lugar, se presentan los resultados de acuerdo a las siguientes categorías: aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia, afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional, afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional.

Datos socio-demográficos de los participantes:

Se contó con la participación de 6 mujeres cuyas edades oscilan entre los 28 y 55 años y 4 hombres con edades entre los 37 y 61 años pertenecientes todos a un grupo de personas ubicadas en la edad productiva laboral promedio del país. Colaboradores todos de una compañía del sector manufacturero ubicada en el Municipio de Guarne, Antioquia, con una antigüedad en la compañía entre los 2 y 40 años.

Se contó con la participación de roles de cada uno de los niveles administrativos – operativos de la compañía, con participantes con cargo desde auxiliar hasta de gerente con un nivel educativo desde bachiller hasta especialista.

Análisis de resultados por categorías:

Para el análisis de las categorías, se tuvieron en cuenta los datos obtenidos en cada una de las subcategorías las cuales están sustentadas a su vez en los apartes de las entrevistas realizadas a los participantes, para ello se tomaron fragmentos de varios de los participantes de tal forma que permitieran un acercamiento al contexto y cierta generalización para el análisis.

Aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia:

En relación con el ***tamaño de la fuerza de trabajo***, se encontró que los participantes en su mayoría refieren que producto de los cambios generados en las ventas por la crisis económica derivada de pandemia Covid 19, se presentó una disminución en el número de personas que integran a la organización, específicamente en el equipo de producción lo cual puede evidenciarse en las siguientes manifestaciones: Sujeto 10: *“Era un escenario como muy crítico el que se veía, entonces había que tomar decisiones, entonces revisamos realmente y desde ahí se tuvo que empezar a hacer recortes, sabíamos realmente que la gente iba a empezar a sobrar (..) definitivamente si ha bajado el personal con el que veníamos a diferencia de cuando arrancó el Covid en nuestro país”* por su parte el Sujeto 9 recalca *“Quedamos el 70% a nivel de planta, en la parte administrativa sigue todo el grupo, básicamente no se ha alterado para nada”* Eso se evidencia en algunos procesos específicos como señala el Sujeto 8 quien añade que *“por ejemplo la línea de Led que anteriormente manejaba 50 personas, en este momento solo tiene 25 personas, entonces si se ha visto afectado y todas las líneas tienen menos personal”*.

Ahora bien, 3 de los participantes entrevistados refieren no encontrar disminución en el número de personas como lo resalta el Sujeto 2 *“No he notado cambios sustanciales en el tamaño de la organización, creo que más o menos se ha mantenido el tamaño original”* percepción que podría estar explicada dado que el colaborador se encuentra haciendo trabajo en casa desde el inicio de la cuarentena y no tiene acceso a la información de lo que ocurre en términos de las personas de planta, solo alcanza a percibir lo que ocurre con el equipo administrativo el cual no ha tenido impacto alguno.

Los otros 2 sujetos aunque si están trabajando directamente en la compañía, no cuentan con información acerca del número de personas y se intuye no han tenido contacto con grupos que pudieran contarles acerca de dicha disminución, ellos por el contrario dan una explicación distinta a la disminución de personas como lo señala el Sujeto 4 *“Como hemos visto hay personal trabajando en casa y ese personal en casa hace que el tamaño de la organización se vea reducido en cuanto a número de empleados”* El sujeto 7 complementa indicando que *“La cantidad no nos ha afectado tanto porque nos hemos distribuido dentro de la empresa, pues bajaron algunos que tuvieran algún tipo de enfermedad y los mandamos a cuarentena, el que tuviera estas enfermedades como hipertensos o cosas así”*.

En síntesis, podría decirse que el tamaño de la organización si se ha visto afectado pues se ha disminuido la cantidad de personas que la integran, específicamente en el equipo de la planta de producción. En relación al equipo administrativo no se ha evidenciado ningún efecto hasta el momento pues se ha conservado el mismo número de personas. Emergen dos fenómenos que parecieran evidenciar la reducción de la cantidad de personas pero que en el fondo guardan más relación con la percepción de que físicamente no están en la compañía, esto podría obedecer a que en la organización no estaban instauradas prácticas como el trabajo en casa, el trabajo remoto o el teletrabajo lo que hacía que el 100% de los colaboradores habitaran en la cotidianidad las instalaciones de la empresa; en razón a la pandemia dichas prácticas han tomado lugar y muchas personas se encuentran trabajando desde casa, dejando así la sensación entre los compañeros de la disminución de personal.

Respecto al ***Objeto del Trabajo*** o el propósito del mismo, no se observan cambios en términos de la razón de ser de la compañía, entendiendo que la intención de producir se mantiene dentro de la cadena de valor al igual que la de vender y básicamente con los mismos productos o servicios que existían antes de la aparición de la pandemia, sin embargo, los sujetos en general si perciben cambios en la configuración o las formas del trabajo, específicamente en las maneras de ejecutar lo que habitualmente se hace, como señala el Sujeto 3 *“los cambios más grandes son como en la forma de operar, en la forma de hacer el trabajo, por ejemplo en la parte administrativa hemos tenido que migrar todos a trabajo en casa que es una modalidad para la que yo pienso que no*

estábamos preparados muchos (...) en la parte operativa pues también, con todos los protocolos de Bioseguridad que tenemos que implementar y con la cultura nuestra, porque yo pienso que la cultura Colombiana y paisa es una cultura muy afectiva y de mucho contacto físico”.

El Sujeto 6 por ejemplo señala como ha visto impactado el propósito particular de lo que hacía “yo pienso que ya nosotros como gestión humana hemos tenido demasiados cambios, ya estamos trabajando en labor al Covid, yo pienso que en un 90% de lo que hacemos es para esto, porque por ejemplo servicios generales es Covid, ellos tienen una responsabilidad muy grande frente a este tema y nos toca controlar que si lo hagan bien” Otro Sujeto que refiere algo similar al anterior indicando cambios en el proceso, particularmente productivo, es el 8, quien señala “nosotros nos reestructuramos, en este momento en las líneas nos reinventamos, se hicieron nuevas reformas en la manera de cómo se manejaban y se distribuían” aspecto que se refuerza con lo indicado por el Sujeto 10 “casi que nos tuvimos que reinventar todo, porque era algo muy nuevo para nosotros, ya hemos venido reorganizando todo para ajustarnos porque aquí lo que prima es la vida humana, la protección de todos nuestros trabajadores y salud para poder seguir continuando en el negocio, en la operación”. Ambos sujetos refiriéndose a las modificaciones al layout de producción que obligaron al cambio en las metodologías de trabajo y con ello a los métodos y tiempos de las líneas de ensamble.

Al señalar los **Medios de trabajo** como una categoría que habla de la organización del trabajo y rescatando particularmente que los procedimientos y metodologías son aspectos que dan cuenta de esta, puede inferirse de las entrevistas con los participantes que las practicas derivadas de la implementación del protocolo de Bioseguridad para la prevención del contagio por Covid 19 en la empresa, si tuvieron un impacto en los procedimientos y las metodologías de trabajo en la compañía, es así como los sujetos hacen referencia desde sus observadores a cambios relacionados con esto:

Como indica el Sujeto 1 “hemos tenido muchísimos cambios que han hecho que la manera de trabajar sea distinta”. En la parte administrativa, específicamente con el trabajo en casa se encuentra que como lo indica el Sujeto 2 “El hecho de tener que, primero ordenar mejor el trabajo hace que muchas tareas que se hacían de manera simultánea ya tienen que ser secuenciales,

primero un paso, hay que hacer una validación, luego el paso siguiente, en tiempos normales no se hacía así, el hecho de poder casi que en tiempo real contar con el apoyo de otras personas en caso de que se iniciara un procedimiento o alguna labor, cambia las cosas, ahora hay que pensar mejor las etapas de cualquier actividad, estar más seguros desde que se plantean que se van a hacer bien” Este sujeto además añade “para cierto tipo de trabajos y actividades el hecho de no tener contacto físico con insumos, bien sea para iniciar mi labor o como resultado, también ha obligado a que haya más simulación de procesos, simulación de resultados antes de llevarlo a cabo”.

El Sujeto 3 resaltando también cambios en la gestión administrativa indica que *“muchos de los procesos requieren autorizaciones y estamos acostumbrados a que sean autorizaciones físicas, estamos acostumbrados a que sea la firma de puño y letra de las personas, entonces como hay personas que son las responsables de dar ciertas autorizaciones, el hecho de que no estén acá, sino que estén haciendo su trabajo en casa, ha implicado que hay que dar más vueltas a nivel operativo”.*

A nivel operativo el Sujeto 8 refiere *“los procedimientos también han cambiado, al haber cambios en las líneas de producción la metodología también cambia, observamos más transportes, midiéndolo desde el tema de balanceo (...) los puestos de trabajo se reorganizaron, las tareas, es decir, si anteriormente mi responsabilidad era hacer una operación de pronto puede ser que ya tenga que hacer dos (...) se realizaron nuevos balanceos en las líneas”* Complementa el Sujeto 10 al rescatar *“el hecho de que tu no puedas trabajar tu producción rodante como es el objetivo, eso limita demasiado, tu simplemente tenías tu ensamble y lo pasabas, ya no, ya lo tienes que descargar en un carrito y ese carrito se queda ahí, lo llenas y luego la otra persona lo va a coger, entonces eso hace que las personas tengan que esperar (...) ese distanciamiento hace que no se sea tan eficiente, aunque hemos tratado de hacer al máximo que no se afecte mucho el rendimiento y la eficiencia de la gente”*

Procesos relacionados con la forma de dar instrucciones o el entrenamiento a los colaboradores también han tenido cambios como indica el Sujeto 9 *“uno muchas veces llega donde un colaborador a decirle algo, te toca mostrarle ahí pegado a los 20 cms. cómo es la situación y aquí*

ya no puedes, aquí tienes que mantener una distancia de seguridad” así mismo enfatiza el Sujeto 8, “mi tema es el de capacitación al personal en productos nuevos, ha sido muy difícil, es pues complejo, hemos tenido que mirar métodos adicionales para poder hacerlo respetando las medidas de seguridad, tenemos productos que son complejos, minuciosos y necesitamos un acompañamiento muy personalizado”.

En síntesis, puede observarse que todos los sujetos entrevistados relacionan aspectos en los que las metodologías y procedimientos de trabajo si han presentado cambios en razón a las prácticas derivadas de los protocolos de Bioseguridad que se han implementado para la prevención del Covid 19. Para los trabajadores en casa, hay retos relacionados con la manera de proceder, el hecho de no tener presencia física en la compañía e interacción directa con otros procesos ha obligado a pensar en nuevas formas de hacer las cosas, en algunos casos aumentando el trabajo operativo, en otras ha aumentado los tiempos dedicados a las fases de planificación y hasta ha tenido impacto en el control de los mismos procesos. Por su parte, para quienes están haciendo trabajo presencial, también ha implicado retos, el equipo de producción se ha visto retado a cambiar metodologías de balanceo de procesos, distribución de funciones, actividades de formación a los colaboradores, entre otras. El equipo de servicios generales ha tenido que implementar nuevas actividades en sus operaciones, de igual manera el equipo de gestión humana con la implementación de dicho protocolo.

En relación al **Control del trabajo** se puede destacar que los sujetos entrevistados refieren en algunos casos un aumento de las cargas de trabajo producto de los cambios, como manifiesta el Sujeto 1 *“Si hemos visto mucho que se ha incrementado como tal el trabajo, para ciertos departamentos más”*, percepción que complementa el Sujeto 3 al indicar *“viviéndolo desde el tema de compras, de gestión humana, de producción, siento que todo el tema de la pandemia al principio, incluso siento que todavía hay una sobrecarga, fue súper duro porque tuvimos que tratar de, en condiciones no normales, mantener la operación como si fuera normal, porque con todas las restricciones del gobierno, las empresas cerradas, las restricciones de movilización y todo eso, igual teníamos que asegurar que las personas llegaran al trabajo para poder continuar la operación”*.

Al respecto de las cargas, el Sujeto 2 señala: *Yo creo que hay más trabajo porque han ocurrido varias cosas, primero posiblemente hay más personas haciendo lo mismo, es muy posible precisamente por el hecho de no estar juntos entonces ha hecho que varias personas hayan tenido que hacer lo mismo o cosas muy similares que de otra manera seguramente habría sido más fácil compartir un ratito un resultado, un procedimiento o algo así, Para resolver cierto problema posiblemente cada uno lo que ha tenido que resolver a su manera cuando en condiciones normales lo más probable es que habría preguntado ey como es que hago esto y fácilmente o más rápidamente habría llegado a una solución, también el hecho tener que ser más autónomos, hace que la gente tenga que dedicar más tiempo a cosas que normalmente otras personas o áreas le resolvían”.*

En relación al trabajo en casa el Sujeto 9 señala *“la experiencia que pude tener de lo que fue en trabajo en casa en mi casa con B, me pareció muy teso, creo que hay personas que trabajan demasiado en ese tema de trabajo en casa”* mientras al respecto del trabajo presencial destaca *“la carga de trabajo sigue siendo la misma, bajo fue la intensidad de horas laboradas”.*

El sujeto 7 señala en la misma línea que *“las cargas de trabajo yo digo que rebajaron un poco (..), ahora con la actividad de venir de Medellín en los buses, llegan un poco más tarde, porque antes llegaban un poquito más tempranito, más ligero (...) Ahorita hay un cuidado que nosotros cada dos horas tenemos que lavarnos las manos, todo el personal, entonces eso rebaja el rendimiento porque anteriormente no lo teníamos, nosotros trabajábamos todos los días, todo el día”.*

Recapitulando entonces, cada uno de los sujetos dependiendo de la forma como ha vivenciado el tema de la pandemia, tiene una construcción propia del asunto, haciendo esto que no haya una única percepción frente al tema, algunos de los entrevistados consideran que ciertas áreas en la organización tuvieron un aumento significativo en la carga laboral y que la práctica del trabajo en casa también ha afectado esta variable, sin embargo hay otros que consideran que no hubo incremento alguno, especialmente y al contrario, en el área de producción, pudo darse una disminución por la aparición de los horarios flexibles para el ingreso a planta y por el tiempo dedicado a procesos de formación frente a temas de la pandemia.

Estos aspectos relatados por los sujetos han podido evidenciarse a lo largo de este tiempo, el hecho de hacer trabajos desde casa, si bien ha optimizado asuntos como las reuniones, las cuales han ganado en eficiencia, también han hecho que para las personas no hayan límites por ejemplo en los horarios laborales, en los tiempos de respuesta a correos, en la recepción de llamadas de parte de los jefes y demás, límites estos que parecen haberse visto desdibujados en esta nueva forma de trabajar. Del lado de la presencialidad por otro lado, contrario a lo anterior, las personas han tenido una disminución significativa por ejemplo en sus horarios laborales, esto sin dejar del lado que el haber bajado en ventas ha repercutido directamente sobre la carga laboral para las personas.

Ante la subcategoría **propiedad y control**, específicamente en lo que respecta a las relaciones en el trabajo, la mayoría de los participantes resaltan que la medida de distanciamiento físico, exigida en el protocolo de Bioseguridad, ha generado cambios importantes en las relaciones en el trabajo, de igual forma la práctica del trabajo desde casa lo que conlleva a interacciones sociales manejadas desde la virtualidad. Estos dos fenómenos, donde las relaciones sociales se ven limitadas, restringidas y controladas, inciden en la forma como se desarrollan las labores dentro de la compañía. En particular, el distanciamiento físico dentro de la compañía ha sido quizá el aspecto más difícil de implementar dentro del protocolo, es complejo hacer que el ser humano implemente prácticas o haga cambios sobre costumbres que toda la vida han acompañado su existencia, evitar socializar con el otro de manera natural, se ha vuelto todo un reto.

Respeto al tema, el Sujeto 2 indica que las relaciones en el trabajo si han cambiado ya que la virtualidad hace que se pierda la espontaneidad de las interacciones y destaca que esto tiene un impacto negativo *“somos seres humanos, somos seres sociales que necesitamos la interacción con otras personas, interacción espontánea y que no tenga un libreto ni un motivo específico pero que enriquece mucho el trabajo de la gente (...) normalmente personas que tenían poco contacto por razón de su trabajo, de todas formas de alguna manera había ese contacto al haber cercanía física el ir caminando y encontrarse con alguien y hablar espontáneamente un tema, eso desaparece y si ya no tengo la necesidad de tener contacto con esa persona esa casi como si no existiera”*. Complementando el tema de las relaciones cuando se hace trabajo en casa y se usan herramientas virtuales el Sujeto 3 añade *“no es lo mismo cuando uno tiene a la persona pues como cara a cara y puedes ver como sus emociones y lo que te quiere transmitir”* alrededor del tema de la virtualidad

el Sujeto 9 indica *“todo se volvió virtual, ya no hay nada personal (..) y la virtualidad genera distancia”*

Como ya se mencionó, una de las practicas que han afectado significativamente las relaciones entre las personas ha sido el distanciamiento físico exigido, al respecto el Sujeto 5 acentúa *“ayer que hice trabajo en la empresa me impresionó el tema de la hora del almuerzo, muchas personas comiendo solas o simplemente dos personas en una mesa y mucho silencio que antes uno si notaba, se reían, uno conversaba con el uno, con el otro y todo eso”* en esta misma línea el Sujeto 6 añade *“ya no podemos reunirnos, con las otras áreas uno evita ir sino es algo importante o algo urgente”*.

Otra práctica que ha tenido incidencia de alguna manera en la forma como nos comunicamos a la hora de relacionarnos es la del uso del tapabocas, al respecto el Sujeto 4 destaca *“entonces claro yo me voy riendo por toda la planta y siento que estoy saludando a todo el mundo y no es así, y yo soy detrás con el tapabocas riéndome (...) siento que la gente piensa que es que ya no los saludo o que ya no pueden contar con el apoyo desde el sistema”* al respecto de esta práctica el sujeto 7 dice *“ya tenemos un tapabocas y cuando uno habla no es lo mismo, ya la voz no es la misma, ya uno no escucha tan fácil”*.

Tres de los sujetos entrevistados señalan como también se han visto afectadas las relaciones con los clientes y con los proveedores, al respecto el Sujeto 8 retoma *“ya no podemos recibir personas que aportan a nuestra vida laboral por ejemplo (...) proveedores que tenemos pendientes”* En términos de los clientes el Sujeto 3 resalta *“a nivel comercial me parece que también ha sido un tema complicado porque pues hemos dejado, o sea, no es lo mismo una venta virtual o hacer una capacitación virtual para enganchar a un cliente con un producto que es de vos ir y mostrárselo, entonces eso a nivel de ventas también impacta”* para concluir el Sujeto 9 señala *“nosotros veníamos a un ritmo muy importante, mostrándonos y vendiendo nuestra imagen al resto del mundo, esto nos pegó un frenón impresionante, estábamos trayendo ya grupos a mostrarles todo lo que es la organización, productos y eso pintaba excelente para los negocios inmediatos que teníamos y esto nos frena en este momento de esa manera y recuperar y volver a recuperar los contactos que teníamos para seguirlo haciendo nos va a tomar un tiempo”*.

Ahora bien, lo anterior en términos de las relaciones interpersonales, sin embargo dichas situaciones ha traído consigo algunas consecuencias que podrían ser favorables para la organización, prácticas como el distanciamiento físico han tenido su doble impacto pues algunos de los entrevistados consideran que ha sido favorable el hecho de que las personas tengan que estar distantes pues evita que se establezcan conversaciones durante sus actividades cotidianas, como señala el Sujeto 5 *“pues las relaciones interpersonales en la parte de planta de producción muchas veces al no tener los compañeros cerca, esto también se prestaba para que charlara, entonces también es una forma de verlo de otra manera y quizá eso benefició a producción pues la eficiencia ha estado buena en términos generales”*.

Se concluye entonces que si hay cambios en las formas de relacionarnos por lo anteriormente mencionado, el distanciamiento social, el uso de tapabocas y el trabajo con conexiones virtuales han hecho que la mayoría de los entrevistados sientan que socialmente se han visto afectados, tanto en sus relaciones al interior de la compañía como en las que guardan relación directa con clientes y proveedores externos. Sin embargo, también refieren algunos aspectos que se han transformado de forma positiva generando más disciplina en los distintos grupos de trabajo.

En lo que respecta a los ***apalancadores*** o aquellos aspectos que han favorecido el cambio al interior de la organización se resaltan, acorde a las manifestaciones de los sujetos entrevistados, las siguientes: en primer lugar la estructura organizacional de la compañía, al respecto el sujeto 2 señala *“no es una estructura demasiado vertical y eso facilita los procesos”* al respecto el Sujeto 3 complementa *“aunque aquí hay un organigrama muy jerárquico, realmente hay como un contacto de fácil acceso a la dirección y creo que como un equipo que es sólido y que trabaja (..), por lo menos tenemos una comunicación donde podemos acceder fácilmente a la dirección (..), el hecho que seamos así de cercanos a los dueños también pienso que es como un vehículo de acceso fácil al cambio*, ambos sujetos concluyen que gracias a esto, es fácil tomar decisiones por el hecho de ahorrarse muchos pasos o etapas para alcanzar algo.

Lo anterior permite además que pueda darse un apoyo directo de la alta dirección para la generación del cambio en términos de los requerimientos económicos que este sugiere, como

indica el Sujeto 7 *“yo creo que la organización nos ha apoyado mucho, porque mire todo lo que tenemos dentro de la empresa, todo lo que hemos hecho poniendo las maquinas a dos metros, sino fuera que nos hubieran ayudado ellos y hubieran puesto ese dinero, porque eso es un gasto, es que son muchos gastos los que esto ha traído”*

Segundo, dos de los sujetos entrevistados comparten que uno de los aspectos que ha favorecido todo el proceso de cambio, es la capacidad de reaccionar rápido y de manera flexible a los retos, esto es señalado por el Sujeto 8 quien dice *“la empresa es una empresa muy flexible, es una empresa que se ha caracterizado por adaptarse a los nuevos cambios y tomar las cosas negativas que se tienen o los obstáculos que se tiene y tomarlos a favor para sacar algo positivo, tenemos líneas muy flexibles, tenemos personal muy flexible que se adapta fácil a los cambios, entonces me parece una parte muy importante que la empresa es flexible y está lista para afrontar cambios”* En la misma línea el Sujeto 9 destaca *“la empresa tiene una capacidad de respuesta y reinventarse que eso está en el ADN de la compañía, o sea, aquí cambiar de un día para otro es fácil, tenemos la habilidad para hacerlo, para eso no tenemos inconveniente y eso lo hacemos y se ve, o sea, hay que hacer esto y eso de esta manera, a si lo hacemos, no hay que pensarlo mucho para hacerlo, entonces pienso que ahí tuvimos la capacidad de reaccionar a nivel del Covid”*

A lo anterior el Sujeto 10 agrega *“yo he sentido todos estos días que el hecho de tener todas esas certificaciones, ambiental, OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series), OEA (Operador Económico Autorizado), que no sé qué, ya veníamos muy encaminados y todas esas capacitaciones a nivel de automatización, de sistematización, de la protección de todos, tener esos sistemas hizo que tuviéramos una respuesta muy inmediata y las personas de la noche a la mañana nos cambiaron el chip (...) y pudimos migrar rápidamente, o pudo la empresa migrar rápidamente y conectar todas esas personas desde la casa con la empresa.*

Para finalizar un aspecto común en varios entrevistados y que genera ambivalencia pues es al tiempo un apalancador y un aspecto que obstaculiza el cambio, tiene que ver con las personas y su capacidad de adaptación a las circunstancias, como señala el Sujeto 4 *“hay una cosa y es una realidad y creo que no solamente en la empresa sino en muchas empresas y es que las políticas, los sistemas, el desarrollo de los mismos y la implementación siempre va a tener un componente*

que se va a llamar educación y ese es el más difícil pero a la vez es el que yo he visto que durante la pandemia COVID 19, ellos han tendido a reforzar” Algo similar percibe el Sujeto 6 quien destaca *“yo creo que las personas y la ayuda de las personas, todas se han sensibilizado con ese tema, o sea ahora son como más colaborativas, como que se empapan del tema, como que todos quieren cuidar de los otros, eso como que ha favorecido”*.

Como se señaló anteriormente y como factor común en los entrevistados, uno de los aspectos que en ocasiones no permite que se dé el cambio de forma rápida, **obstaculizador**, guarda relación con las personas, el Sujeto 1 refiere *“yo creo que en la concientización de la gente, eso para mí eso es una dificultad porque la gente aún no es consciente del impacto”* para complementar el Sujeto 7 menciona *La dificultad es que nosotros somos muy difíciles para manejar a veces, digámoslo así, porque hay una orden y nos enseñan que tenemos que cuidarnos pero todos no tenemos ese hábito”*.

Otros aspectos que emergen están relacionados con la falta de estructuración de procesos que dificulta el accionar de las personas al no saber qué y cómo hacer ciertas cosas, la necesidad de control de la parte directiva que ha obstaculizado el trabajo de quienes están en casa como lo indica el Sujeto 3 al señalar *“de pronto la forma o el concepto de control que tenemos por la forma de administración de la empresa ha sido obstaculizador pienso yo por la falta de confianza y por la necesidad de tener la cantidad de informes y reportes todo el tiempo para asegurar el supuesto control (...) obstaculiza como sentirse que no están controlando y como la concepción de la administración antigua”*.

Se recogen así entonces apalancadores como el estilo de dirección y la participación directa de los directivos de la compañía en lo que viene sucediendo, lo cual ha facilitado la toma de decisiones y el flujo de recursos durante la pandemia. La historia de la compañía que ha estado acostumbrada a vivir procesos de cambio donde las personas tienen que transformarse rápidamente para poder adaptarse a estos. De otro lado y en doble vía, el factor humano, las personas, se vuelve a la vez un obstáculo pues no es fácil que todos al tiempo aprendamos como convivir y cómo comportarnos ante una situación tan compleja producto de la pandemia, pero a la vez es aquel recurso poderoso que permite que las cosas fluyan y sucedan en beneficio de todos.

En relación a *la percepción del cambio* que los participantes tienen, se obtuvo que en su mayoría consideran que todo lo que ha venido sucediendo en la organización ha traído consecuencias favorables, el Sujeto 1 recalca como un logro el trabajo en casa “*es un paso muy grande porque ya la persona se está habituando como tal a unas responsabilidades sin tener que tener un jefe encima, dándole ordenes o mirando si está haciendo las cosas bien, pues para mí eso es una parte importantísima*”. El Sujeto 3 por su parte destaca “*pienso que hemos aprendido muchas cosas que ojala no se pierdan cuando salgamos de esto, como aprender a trabajar virtualmente (...) hay eficiencia que podemos ganar en alguna medida si trabajamos desde la casa, hemos tenido que establecer controles y darnos cuenta de vacíos que teníamos en los procedimientos (...) siento que nos ha obligado a pensar otra vez (...) la amenaza como del efecto económico que pueda tener esto en el futuro de la compañía nos está obligando a acelerar procesos que nos ayuden a optimizarnos y hacernos más eficientes, pienso que eso es algo también muy rescatable de esta situación*”.

Otro relato que da cuenta de la percepción que se ha tenido de los cambios a razón de la pandemia es el del Sujeto 7 quien señala “*eso es bueno, para nosotros es muy bueno, es muy duro porque uno adaptarse no es fácil, pero también nos ha enseñado a cuidarse y a cuidar los demás y es bueno también para la empresa porque yo digo, nosotros estamos más concentrados en la empresa trabajando*”.

Todos estos cambios han generado cantidad de reacciones en las personas, algunos consideran importante se cuente con todas las normas y exigencias para poder evitar contagios dentro de la organización, otros en cambio las consideran exageradas, agobiantes y obstaculizantes para el trabajo cotidiano.

Afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional.

El primer elemento que hace parte de los aspectos formales de la cultura organizacional es la *tecnología*, acerca de la afectación que este sufrió en razón de la pandemia en la organización, los sujetos en general refieren como positivo el cambio por ejemplo el Sujeto 8 manifiesta

“anteriormente no manejábamos todo el tipo de herramientas tecnológicas, ni páginas, ni apps que estamos manejando en este momento, entonces lo vemos como beneficioso porque nos quedará que podemos seguir utilizando herramientas que son muy válidas, que agregan mucho valor y que la podemos incorporar a nuestra vida laboral”. Complementa el Sujeto 2 señalando *“Obviamente hemos dado un salto cuántico en el uso de la tecnología porque a todos nos ha tocado aprender cosas nuevas que no usábamos o usábamos con poca frecuencia, tenemos que ser mucho más ágiles en la solución de los propios problemas, en el uso de múltiples herramientas (...) nos ha tocado entender un poco mejor cuales son los servicios que tenemos disponibles, que cosas definitivamente me toca resolverlas a mi o no dependen de los recursos informáticos o de tecnología que estén disponibles en la empresa”.*

Acerca del impacto de dichos cambios en la tecnología el Sujeto 3 opina *“nos ha impactado negativamente porque no estábamos preparados y no teníamos la infraestructura tecnológica para poder hacer el trabajo desde la casa pero también nos ha enseñado y nos ha abierto otros panoramas y otras herramientas que antes no estábamos usando y que ojala se queden y perpetúen después de que se acabe la pandemia porque eso nos ha ayudado a ser más eficientes en muchas cosas y a tener más seguimientos, más contactos con las personas, estar más enterados de lo que hacen los demás y ojala eso no se pierda”.* Algo similar consideran otros sujetos refiriendo que esta ha favorecido el trabajo en este momento, pero sobre todo la conexión con los demás, por ejemplo, como señala el Sujeto 1 quien se refiere al correo electrónico como medio importante para garantizar el flujo de comunicación al indicar que *ha sido una herramienta fundamental (...) en este momento la parte del correo electrónico, ahí es donde nos llegan los comunicados, nos llegan los diferentes mensajes que quieren compartir con nosotros”*

De otro lado, pero ya señalado con antelación, una de las acciones que ha traído más consecuencias sobre las personas ha sido la del distanciamiento social o físico, (2 metros entre personas) la cual afecta directamente *la categoría - **distribución de los espacios*** (comedores, áreas de trabajo, lockers, zonas de descanso, sitios de reuniones, transporte, zonas de ingreso y salida) y por ende las relaciones que se entretienen en ellos. Alrededor del tema el Sujeto 9 indica *“de los espacios que si me deprimen mucho, es el comedor, a mí me hace mucha falta el contacto y estar en un espacio así pues si me parece deprimente, me da vaina tener que estar en esos espacios así donde*

la gente no puede ni hablar”. En la misma línea el Sujeto 1 manifiesta *“El espacio íntimo hasta que uno tenía en la hora del almuerzo de alguna forma ya se vio afectado”.*

Esta medida en particular tal vez ha sido la más compleja de gestionar pues estábamos acostumbrados a compartir en los momentos de descanso con otras personas, a debatir temas, a forjar amistades, a contar aspectos íntimos o situaciones que nos ocurren en nuestros entornos personales y porque no, a reír solo para dispersar la mente, hay uno al lado del otro, en la misma mesa, en el mismo espacio, ahora todo ello se ve limitado por los 2 metros de espacio físico que impide que se puedan tener esos momentos para las personas y sus compañeros más cercanos.

La **decoración** de los espacios dentro de la compañía ha estado marcada por la aparición de diversos mensajes asociados a la pandemia buscando que las personas puedan acceder a la información que se requiere para prevenir el contagio, son muchos los carteles que hoy decoran las paredes, ventanas y puertas de la empresa. Como resalta el Sujeto 5 *“Pues he visto muchos carteles de autocuidado, todo el tema pues del gel antibacterial distribuido en todas las secciones de trabajo igual que en las oficinas, todas las puertas abiertas por temas de seguridad y muy señalizado el tema del distanciamiento de las personas, esto hace ver mucho más organizada la empresa.* Contrario a esto el Sujeto 9 opina *“Lo que pasa es que como uno no está acostumbrado a esas huellitas y todas esas cosas, (...) se hay que recordárselo a la gente, pero uno tener que estar viendo eso por todos lados, tu entras al baño y ahí está, caminas por los pasillos y ahí está, te subes al bus y esta, en recepción esta, todo eso hace que sea un ambiente de pandemia”.*

La percepción de los sujetos frente a esta categoría en particular se considera está marcada por las formas como cada uno aprende, para algunos es importante que se transmitan mensajes donde visualmente se den indicaciones de cómo proceder, de que está bien y que no está bien, ilustrándose cada uno de los aspectos a considerar, para otros en cambio, esto se vuelve innecesario pues encuentran que su aprendizaje puede darse por formas distintas a las visuales y que esos nuevos elementos lo que hacen es cargar los espacios de información que puede incluso entorpecer los procesos. Ahora bien, hay que considerar que como estrategia de aprendizaje, tendrán que usarse los distintos canales para que la información pueda llegar a todos en la forma como cada uno la requiera.

Un nuevo elemento que llegó para quedarse en nuestra **forma de vestir** no solo en el trabajo sino también en nuestra cotidianidad como resalta el Sujeto 1 es “*el tapabocas, como tal hace parte de la indumentaria de nuestro modo de vestir y creo que lo va a seguir siendo por mucho tiempo*”. Así mismo señala el Sujeto 4 “*como es una nueva forma de vestir, entonces ya lo encontramos de todos los tamaños, con olores, con colores, con diferentes telas, específicos para ciertos rostros, en cuero...*”).

A esto también se suman algunos rituales o cambios que emergen y que guardan relación de alguna manera con las formas de vestir en el trabajo dado que por ejemplo, específicamente en la planta de producción, las personas solo pueden usar la dotación en la empresa, todos deben cambiar sus uniformes por prendas personales para poder ir a casa, situación que no ocurría antes. Además de ello, se tienen indicaciones que resaltan y exigen la importancia de su constante limpieza y desinfección. Alrededor del tema el Sujeto 7 destaca “*La forma de vestir nos cambió un poquito en los hábitos, pero eso es bueno, eso es aseo, anteriormente habíamos muchas personas que llegábamos aquí con el uniforme y con el mismo nos íbamos y aquí nos dieron unas bolsas para que nos cambiáramos todos los días, que con la ropa que viniéramos no era para que nos fuéramos con ella, la bolsita es para guardarlas en los lockers, eso también en cuestión de aseo e higiene*”. En términos individuales también podrían inferirse algunos cambios y es así como el Sujeto 3 refiere “*o sea nivel personal ya pues que pereza ponerse aretes o accesorios, pues más cosas para limpiar, más cosas para cuidar*”. Expresa además su percepción frente al uso del tapabocas indicando que es más complejo para el equipo de planta al destacar que “*A nivel operativo a mí me parece que es demasiado incomodo el tema del tapabocas ellos expuestos a temperaturas altas, a procesos productivos, a contactos con máquinas y tener tantas cosas para protegerse*”

Este asunto también ha tenido impacto sobre las personas de trabajo en casa quienes como indica el Sujeto 2 han tenido cambios “*obviamente la presentación personal y lo he observado en los demás, hombres y mujeres, estamos muchísimo más desaliñados en cuanto a presentación, formas de vestir y demás*”. Esto para algunos ha sido positivo, no tener que pensar en que ropa usar en si es adecuada o no, pasando entonces la comodidad a un primer plano dentro de las elecciones diarias de su vestimenta.

Es así como se observa el tapabocas como elemento central de cambio en esta categoría, siendo este una norma social que exige a las personas su uso, se vuelve también un referente de cuidado. Con respecto a este lo más complejo, dado que ya las personas se han habituado a tenerlo, es su adecuado uso, capacitaciones al respecto, retroalimentaciones constantes, indicaciones graficas por distintos medios se han vuelto el día a día de los proceso de formación al interior de la organización.

Frente a los **Personajes** otra categoría de gran relevancia pues toca directamente con los líderes y/o personas referentes que influyen en gran medida a los equipos de trabajo, *el Sujeto 3 destaca “el impacto ha sido distinto, pero yo lo que más siento es que la incertidumbre de lo que va a pasar hacia adelante genera un temor tan grande que creo que el mayor impacto es que sienten que no tienen el control, entonces que por la necesidad de tenerlo estamos haciendo un montón de cosas enfocándonos en controlar la minucia y de pronto perdiendo a veces el norte de la estrategia”.*

Al respecto el Sujeto 5 complementa *“Yo creo que les cambió la vida, aquí teníamos el dueño de la compañía, el Dr. H que venían aquí cada quince días, cada mes y ahorita no han podido venir, por todo este problema que tenemos que cuidarnos no hemos podido volver a verlos y uno quisiera verlos porque uno los lideres hacen falta, pero también existe la tecnología”.* En la misma línea el Sujeto 9 destaca acerca de la afectación a las personas más influyentes *“a todos les tocó manejar esto a larga distancia, no es lo mismo cuando tienen sus visitas periódicas al mes y pueden estar pendientes, lo mismo las gerencias, tu no decides lo mismo cuando estás viviendo algo en cuerpo presente a cuando estás haciéndolo a distancia y las emociones son distintas”*

Quizás uno de los retos más grandes para los líderes en la compañía, como señalan algunos de los sujetos, ha sido el lograr que los equipos de trabajo se adapten a estas nuevas formas de organización, a los nuevos estilos de liderazgo y al control a distancia. La organización en particular, por su cultura y las creencias de sus dueños, no estaba preparada para hacer trabajo desde casa pues en su ADN está inmerso que el trabajo colaborativo, presencial, en fabrica ha sido el que ha permitido alcanzar los objetivos de las diferentes áreas. Por lo anterior, ni las

herramientas tecnológicas ni los jefes con su estilo de liderazgo, estaban listos para dar un salto como este.

Es por ello que cuando todo inició algunos grupos no lograron alinearse tan rápido, algunos líderes empezaron a exigir muestras de trabajo para poder mantener la confianza que se tenía antes cuando se contaba con la presencialidad y es así como aparecieron entonces informes adicionales que clamaban por evidencias que indicaran que los colaboradores continuaban allí, desde la distancia, cumpliendo con las responsabilidades que a cada uno le correspondían. Para algunos de estos personajes influyentes también se abrieron aún más las brechas existentes con la tecnología, no todos han logrado encontrar la manera de sentirse cómodos, de conectarse, de acompañar, de hacer seguimiento y de liderar, no todos han logrado aprender a manejar esas nuevas herramientas de trabajo para hacer más llevadera estas nuevas maneras de ser en el trabajo.

Ahora bien, el reto es distinto para quienes deben permanecer allí, físicamente con sus equipos, enfrentándose a los miedos propios y a acompañar a sus colaboradores a transitar por los de ellos, a no acercarse por el distanciamiento físico pero a la vez a estar ahí siempre dispuestos a enseñar, a liderar con el ejemplo, a exigir el cumplimiento de las nuevas normas.

En relación a las manera como se han visto afectadas las **Formas lingüísticas** para este caso, el estilo comunicacional en la organización, el Sujeto 2 destaca “*como organización no tenemos un estilo comunicacional muy bien definido, o sea depende demasiado de cada área, de cada persona... acá obligatoriamente por asuntos de lejanía y de falta de simultaneidad se requiere un tipo de comunicación mucho más formal, hay que ser más claros, hay que ser capaces de ilustrar, digamos como la situación general, dar el contexto suficiente a las personas porque las oportunidades de tener charlas simultaneas o encuentros uno a uno son más limitadas por la lejanía y por la programación de trabajo que cada persona tiene*”

El Sujeto 3 trae a colación algunos nuevos elementos que entran a jugar un papel crítico durante esta fase y que aunque estaban allí, existían, no tenían tanta relevancia como ahora, para ello resalta que “*la virtualidad está haciendo que seamos bombardeados por Skype, por WhatsApp, por teams, por el correo, entonces de pronto cuando estábamos todos acá era más fácil hablar cualquier*

cosas y vos la resolvías en cinco minutos pero el hecho de que a veces estemos así tan virtualizados implica que hay más volumen de correos, más bombardeo por todas las formas de comunicación y mantenerse al día se vuelve más complicado". Esto entonces habla de la forma como las distintas herramientas que nos ofrece la tecnología, impactan el relacionamiento de las personas en la cotidianidad y dejan ver, aspectos como la dificultad para poner límites y controlar con quien y de qué manera nos comunicamos.

De otro lado, también han habido cambios en las formas de comunicación con los colaboradores a nivel corporativo según el Sujeto 1 *"ya somos más comunicativos, ya sea por intermedio de carteleras, de carteles, de correo electrónico, todo eso ha aumentado muchísimo en la parte de comunicaciones, antes no éramos tan activos"*. Contrario ha sucedido con las comunicaciones entre individuos que como señala el Sujeto 7: *"hay menos comunicación, yo creo que uno se restringe a ir a hablar con la otra persona, eso cambia porque entonces uno no se le puede acercar al otro, no puede hablar, no puede charlar por todas estas cosas, pero yo creo que es bueno porque hay más disciplina."*

Otro gran elemento de la cultura organizacional tiene que ver con **Los Rituales** los cuales también sufrieron cambios importantes como menciona el Sujeto 2 *"buena parte de la interacción con los compañeros de trabajo se basaba en esas actividades extras que para muchas personas son muy importantes y que realmente acercan y unen a la gente y crean un ambiente de camaradería y de amistad, aunque somos solamente compañeros de trabajo eso ayuda mucho a que las cosas funcionen mejor y pues finalmente son las personas con las que más tiempo consciente compartimos pues en la vida"* complementa el Sujeto 1 *"culturalmente somos personas que queremos estar reunidos, aquí se hacían rituales de cumpleaños por ejemplo... entonces por obvias razones ya no lo podemos hacer, entonces eso ha impactado como tal mucho a las personas o nos ha impactado como tal porque ya no tenemos ese espacio para compartir"*.

Agrega el Sujeto 3 *"Por ejemplo nosotros éramos como muy de celebrar cumpleaños, de celebrar que el babyshower o cualquier cosa y pues cosas ya no se volvieron a hacer, entonces por eso te decía ahora que las relaciones tienden como a enfriarse"*.

Dentro de la organización, como fue señalado por algunos sujetos, existían prácticas formalizadas que venían de años atrás y que se vieron tremendamente impactadas por las acciones derivadas en razón a la pandemia, dichas prácticas en su mayoría tenían un efecto significativo en las relaciones interpersonales de los miembros de la organización quienes acostumbraban sacar el tiempo y el espacio para que quien estaba cumpliendo años o tuviera algún acontecimiento especial por el cual celebrar, se sintiera homenajeado, importante y valorado. Así como estos, las conversaciones matutinas en las pequeñas cocinas, el tinto los lunes para ahuyentar el frío acompañado de las historias del fin de semana, han quedado ahí, suspendidas en los recuerdos de cada colaborador, restringidas por un fenómeno externo e incontrolable que hoy pone en riesgo nuestra existencia, la existencia humana.

Afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional.

Así como existen entonces elementos formales y expresivos que hablan de la cultura organizacional, aparecen también aquellos nucleares y profundos que también hacen parte del entramado de aspectos que describen este concepto al interior de las compañías. Aquí juegan un papel trascendental los valores y las creencias que enmarcan el comportamiento de las personas dentro de los contextos organizacionales.

Con respecto a estos, ***Los Valores***, gran parte de los sujetos refieren no haber vivenciado cambios significativos y dejan esta categoría sin mayor evidencia de transformación, sin embargo, quienes si los perciben mencionan que el impacto se ha dado de forma positiva, por ejemplo el *Sujeto 1* menciona que ha habido cambios “*Yo creería que a favor por como lo está asumiendo la empresa, cuidarnos mucho, cuidar a los empleados, cuidarnos entre todos y cuidar a las familias, ese es el mensaje que se le da como tal a los empleados, entonces yo pienso que desde ahí se empieza a fortalecer esa parte entre el empleado y la empresa, en que si están viendo un esfuerzo como tal y con eso se fortalece el sentido de pertenencia, estamos fortaleciendo como tal ese valor, por eso queremos estar acá.*”. Bajo la misma línea el *Sujeto 6* destaca que “*el valor de cuidar a las personas es muy grande, esto ha mejorado mucho, yo digo que muchas personas no creíamos que de pronto si los valorábamos como tal, ellos son solo operarios pero ahoritica se ha visto que si*

los están cuidando, que son importantes y que si están preocupados por cada una de las personas que trabajan en Celsa”.

Complementa el Sujeto 9 “*yo pienso que los valores se han visto favorecidos, mucha gente, la mayoría están agradecidos por cómo se han cuidado, por todo el proceso que han montado ustedes, todo el tema de Bioseguridad, la gente ha estado muy agradecida con eso. El valor del trabajo, el conservar el trabajo... el valor de las personas y el valor de lo que tenemos*”. En este sentido el Sujeto 10 opina que ha visto el impacto desde el punto de vista “*positivo porque pienso que ha obligado a las personas a que recibiendo tantas cosas buenas de la empresa, nos esmeremos por hacer mejor las cosas, ser más honestos, a tener más sentido de pertenencia, a cuidar más para poder permanecer, pienso que se afianzó, todas estas cosas al igual que en las familias*”.

En este mismo sentido, la cultura también dentro de sus elementos nucleares cuenta con los reglamentos o las **Normas** las cuales hablan directamente de las cosas permitidas o no dentro de una organización. En estas en particular, ha tomado un lugar importante todo el protocolo de Bioseguridad que tuvo que construirse para poder hacer frente a las exigencias legales mínimas para poder continuar con las operaciones y por su puesto para poder prevenir cualquier tipo de contagio dentro de las instalaciones de la empresa. Al indagar a los sujetos participantes por este asunto, todos enlistan la cantidad de nuevas normas que emergieron producto de estos cambios que se han ido construyendo, es así como el Sujeto 1 destaca algunas “*la primera es la del distanciamiento físico, la de hacer una encuesta todos los días, la medición diaria de la temperatura para poder ingresar y salir, el uso constante del antibacterial y del alcohol, el tapabocas- el cambio en los horarios*”. Complementa el Sujeto 2: *hay normas nuevas que son fruto directo de la pandemia que tienen que ver con el uso de tapabocas, las medidas de higiene, de aislamiento, de reportar condiciones de salud o actividades personales que antes jamás había que reportar para nada, son esas pero digamos las que son estrictamente laborales no, pues no ha habido ninguna modificación*”.

Se resaltan otras que menciona el Sujeto 7 “*no estar cerca de la gente, el lavado de las manos cada dos horas, en los buses cuidando que dos asientos sean para una persona, cada que*

calentamos nuestros alimentos no podemos usar los dedos para espichar los dígitos sino con la herramienta para no contaminarnos”.

Estas y otras normas respecto a la limpieza y desinfección de ropa, puestos de trabajo, elementos de trabajo, herramientas y demás han ido tomando fuerza para dar vida al cumplimiento del protocolo de Bioseguridad.

Conclusiones

La presente investigación aborda los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero ubicada en el Municipio de Guarne en Antioquia. Se buscó dar respuesta a unos objetivos a partir del análisis de las siguientes categorías: aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia, afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional y afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional.

En relación con la categoría *aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia*, se puede concluir que, como indica Heydebrand (Citado por Vargas, 2011, p. 174), las formas del trabajo, son un sistema de variables estructurales que, para el caso específico de la investigación, si presentaron cambios en razón a la aparición de la pandemia Covid 19. De forma general, se resalta que dichos cambios se dieron por asuntos tanto internos como externos a la organización, entre ellos por aspectos relacionados con el mercado, las ventas y la estabilidad del negocio, pero sobre todo por la implementación del protocolo de Bioseguridad para prevenir la aparición de casos dentro de la compañía.

En términos *del tamaño de la organización* se logró evidenciar una reducción de colaboradores en el área de producción sin afectación alguna sobre el equipo administrativo, esto en razón a la disminución de ventas y por ende de las necesidades de producción por las que ha tenido que atravesar la compañía, producto de la situación que también han tenido que vivenciar los clientes tanto de otros países como por ejemplo Perú y Ecuador y claramente aquellos de Colombia.

Los demás cambios generados en la organización podría decirse, como ya se mencionó, están en su mayoría relacionados con las practicas derivadas de la implementación del protocolo de Bioseguridad exigido por el gobierno nacional y local para poder mantener las operaciones. Dichas prácticas incluyen aspectos relacionados con el distanciamiento físico, el trabajo remoto o en casa, la limpieza y desinfección de áreas, el uso del tapabocas, entre otras, las cuales ha tenido implicaciones sobre *las metodologías de trabajo* dado que los procesos en su mayoría se han tenido que rediseñar en sus formas de hacerse. El área de producción por ejemplo tuvo que hacer nuevos layouts lo que conllevó a redefinir balanceos de las líneas y por ende a cambiar funciones de las personas dadas las modificaciones en las operaciones a realizar.

En relación a las *cargas de trabajo* puede concluirse que también se presentaron cambios, en primera medida por el trabajo remoto para el cual la compañía no tenía establecidas metodologías o maneras de afrontarlo, esto a su vez hizo que no fueran claras las maneras de trabajar, en algunos casos por repetición de actividades, en otros para poder garantizar el flujo normal de trabajo y los controles establecidos en la compañía. De otro lado, se evidenció un aumento en las cargas de trabajo para unas áreas específicas como producción específicamente para su equipo de líderes pues tuvieron que rediseñar procesos y posteriormente garantizar la implementación de protocolos con su equipo de trabajo, compras por las restricciones con proveedores que o no estaban autorizados para laborar o tenían algún tipo de limitación en su cadena de suministro que a su vez afectaba la de la compañía y finalmente para gestión humana, equipo que tuvo que diseñar y liderar la implementación de tal protocolo.

Definitivamente uno de los aspectos de la organización del trabajo con mayores cambios, tanto positivos como negativos para los participantes, fue el cambio en *las relaciones de trabajo*, aquí puede evidenciarse un impacto en el relacionamiento con clientes, proveedores y compañeros de trabajo entendiendo que el principal objetivo es poder mantener distanciamiento físico. Esto a su vez trajo algunas prácticas que han generado situaciones favorables en la compañía como la disciplina tanto en planta como en el equipo administrativo de producción pues ha mejorado la eficiencia en sus reuniones diarias.

De forma general se pueden señalar algunos de los *apalancadores* del cambio en la compañía, en primer lugar, aquellos que guardan relación con la estructura organizacional y la forma como se entretejen las relaciones de poder al interior de esta, aspecto que favorece la conexión con la alta dirección y por ende una rápida toma de decisiones. Esto además ha dejado ver la intención de la dirección de, por el flujo de recursos que se han destinado, proteger la salud de los empleados. Este último aspecto fue valorado positivamente por algunos de los sujetos quienes consideran que gracias a esto, los colaboradores han sentido que la compañía ha demostrado que ellos juegan un papel muy importante para esta y por ende ha ejecutado acciones para brindarles la seguridad requerida para este momento en particular.

Otro aspecto significativo o apalancador que fue señalado por algunos de los participantes es la capacidad que encuentran tiene la compañía para adaptarse rápidamente a cosas nuevas, la flexibilidad para ajustar el trabajo y ejecutar nuevos proyectos, aspectos que han podido evidenciarse en crisis pasadas, cambios en los productos fabricados, implementación de sistemas de gestión y certificaciones, participación en nuevos mercados y demás que, como ya fue señalado, han puesto en evidencia la capacidad que se tiene para adaptarse fácilmente al cambio.

Como aspecto general, aunque no tajante, se observa que el proceso de adaptación de las personas a todos los protocolos, es uno de los aspectos que ha dificultado el cambio en la organización, cabe resaltar que se evidencia algo positivo pues en general todos los entrevistados refieren la gran capacidad que han tenido las personas para entender y adaptar los diversos hábitos a su cotidianidad.

Para finalizar se observa una tendencia en los sujetos participantes a señalar que los cambios generados han traído aspectos favorables a la compañía, refieren el valor de poder contemplar el trabajo en casa como una nueva opción entendiendo que la compañía no lo consideraba importante e incluso lo rechazaba. La posibilidad de generar unas condiciones distintas para que en la cultura de la compañía se tenga como eje central y porque no como valor, el autocuidado. El poder mantener aspectos que se vuelven relevantes al abordar temas de eficiencia de procesos derivados de la disciplina que pueda traer el distanciamiento físico.

La organización del trabajo también afectó elementos formales o expresivos de la cultura organizacional, en relación a la tecnología podría decirse que a pesar que la compañía no estaba preparada para el tema, ha logrado incorporar algunas herramientas de trabajo que han favorecido especialmente el estar en casa, esto evidentemente ha sido interpretado por los diversos actores involucrados de diversas formas, para algunos ha sido positivo pues ha permitido ganar en disciplina y eficiencia, para otros al contrario ha traído consecuencias negativas en el relacionamiento con otros.

La distribución del espacio por su parte tuvo grandes variaciones producto del obligatorio distanciamiento físico de 2 metros, impactando así puestos de trabajo, zonas comunes, lockers, salas de reuniones y demás. Dichos espacios también han estado acompañados de otras formas de decoración que, con carteleras, mensajes y nueva señalización relacionada con la pandemia, las formas de prevención, recomendaciones para la empresa e incluso la vida personal y familiar se han visto transformadas las paredes, los pisos, los baños, las puertas y el plano físico en general.

Un nuevo elemento, poco usado en nuestra cultura, aparece para complementar las formas de vestir de las personas dentro de la organización, el tapabocas, señalado como el principal protagonista de cambio dentro de esta categoría se ha convertido para algunos en algo incómodo, para otros en algo que protege y para otros en algo que simplemente hay que usar porque así está indicado como norma.

Otro elemento formal que ha sido impactado por la pandemia es el de los personajes más influyentes dentro de la organización, estos en su mayoría tuvieron que continuar su trabajo desde casa lo cual afectó directamente el estilo de liderazgo, para algunos fue fácil adaptarse pero para la mayoría complejo en términos de la confianza con la que debían enfrentar la falta de control que representaba el trabajo remoto. Algunos además tuvieron que afrontar el poco conocimiento que tenían de herramientas tecnológicas que los acercaran o les permitieran acompañar a sus equipos en la gestión de dichos cambios. Algunos sujetos que continúan su trabajo presencial, no ven positivo que sus líderes no estén acompañándolos en esta compleja tarea, manifestando que el liderazgo remoto no es tan fácil de gestionar.

El estilo comunicacional como forma lingüística no ha sido ajeno a los retos, para algunos sujetos se han dado cambios positivos pues la información corporativa ha fluido constantemente y acorde a las circunstancias, antes no era tan clara la comunicación en este sentido, sin embargo, la mayoría lo llevan al plano personal refiriendo el principal impacto en la forma como se dan las comunicaciones entre los miembros de la organización, destacando que se han visto reducidas y llevadas al uso de plataformas tecnológicas que muchas veces no favorecen las interrelaciones con los otros equipos de trabajo. Esto, por el contrario, para algunos ha sido favorable porque les ha permitido ejecutar actividades virtuales que antes no hacían.

Los rituales también se vieron afectados dentro de la organización, sobre todo aquellos que entretejen las relaciones con los compañeros y que los sacan de la rutina para celebrar algo importante, para festejar un cumpleaños o simplemente para conversar con el otro. En el plano corporativo también dejaron de hacerse celebraciones importantes donde se conmemoran fechas que para las personas tienen un significado especial e incluso reuniones donde se debaten asuntos cotidianos.

De los elementos nucleares puede concluirse que los valores definidos en la planeación estratégica de la organización no tuvieron mayor cambio desde la perspectiva de los sujetos, a excepción de algunos que dejan entrever uno en particular, el sentido de pertenencia que, destacan ha tenido un papel importante pues es la forma como los empleados recompensan lo que la organización ha hecho por ellos durante este tiempo. En este sentido emerge un concepto que algunos de los sujetos denominan valor y es el del auto-cuidado, es este el elemento que quizá se señala con más fuerza pues ha estado presente en las acciones emprendidas por la organización y en lo que se ha tratado de transmitir a los colaboradores.

Para finalizar se concluye que muchas normas y reglas han aparecido con las nuevas formas de trabajar en la pandemia, todas estas encaminadas a la prevención de contagio por Covid 19 y alineadas con los protocolos de Bioseguridad exigidos legalmente para dar continuidad al negocio y a la vez cuidar la salud de los colaboradores y sus familias en tiempos de pandemia.

En relación con el *Problema de Investigación* que orientó este trabajo ¿Cuáles son desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero?, puede concluirse que, han sido muchos los desafíos que ha traído la pandemia tanto para la organización como para los sujetos que la confirman, entre ellos se destacan:

- Trabajar de forma remota a pesar que, en primer lugar en la concepción de la organización esta ha sido una práctica poco usada e incluso evitada y en segundo lugar no se contaba con las herramientas tecnológicas y metodológicas para asumir el cambio.
- Implementar estrategias para dar cumplimiento a los protocolos de bioseguridad y con ello cuidar de la salud de los empleados las cuales han representado un incremento significativo en los gastos a pesar de la reducción en ventas y por ende en producción.
- Concientizar a los colaboradores frente a la importancia del cuidado y el autocuidado mediante estrategias de formación y seguimiento que han implicado el acompañamiento constante de cada uno de los procesos, entendiendo que el factor humano, los hábitos antiguos, las formas de relacionarse, la cultura y otras variables, en ocasiones se vuelven complejos de gestionar y obstaculizan dichos procesos de concientización y cambio.
- Un reto para la organización ha sido que el equipo de gestión humana logre acompañar a los colaboradores en la gestión de aspectos psicosociales que han aparecido producto de la pandemia y lo que ha ocasionado a nivel social.
- Mantener motivados a los colaboradores a pesar de los cambios en las formas de trabajo, las relaciones, los rituales y las formas de comunicación, los cuales han cambiado sustancialmente los hábitos y las formas de ser dentro de la organización.

En relación con las con las *limitaciones del estudio* se reconoce que, el haber realizado la investigación durante la emergencia sanitaria y en pleno momento de caos, no se alcanzó a valorar la estabilidad y permanencia de dichos cambios y las consecuencias en el largo plazo de todo lo que sucedido en la organización.

En cuanto a las *Recomendaciones* para investigaciones futuras se sugiere que se traten aspectos relacionados con el impacto sobre el clima organizacional, el impacto sobre las estrategias de

seguridad y salud en el trabajo, la percepción del cuidado personal y demás fenómenos que puede vislumbrarse se ven comprometidos en razón a los sucesos acontecidos. Así mismo se recomienda hacer una segunda revisión en la organización para que se evalúe si estos cambios permanecerán o no en el tiempo, es decir si son estables o momentáneos.

Respecto del *Valor Practico* de este estudio puede decirse que, al tratarse de una investigación de corte descriptivo de un momento histórico para la humanidad, el país y la compañía, nunca antes vivido, al menos como ahora, se agrega valor a academia específicamente en lo relacionado con la cultura organizacional. No menos importante señalar que, la información recolectada arroja datos importantes para la organización, su equipo directivo y de gestión humana al poner sobre la mesa la necesidad de trabajar en asuntos relacionados por ejemplo con el trabajo remoto, entendiendo que se requiere de metodologías que favorezcan el desarrollo de los procesos y de las personas.

Referencias:

- Calderón Hernández, G & Naranjo Valencia, J, (2007). Perfil cultural de las empresas innovadoras. Un estudio de caso en empresas metalmecánicas. 20(34), 161-189. Recuperado de: <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/detail/detail?vid=16&sid=a7148878-ec89-4b7a-a886-e1bf55aedfa3%40pdv-sessionmgr04&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=31584083&db=a9h>.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe, (2020). América Latina y el Caribe ante la pandemia del COVID-19: efectos económicos y sociales (Abril 2020). Recuperado de: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/45337-america-latina-caribe-la-pandemia-covid-19-efectos-economicos-sociales>.
- Cruz Sandoval, J. (2004) Las crisis y su influencia en las estrategias de comunicación organizacional. (Tesis de doctorado). Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona.
- D'Alessandro, M, Puricelli, Y, Rodríguez, N, (2013) "Teletrabajo y Cultura Organizacional" Recuperado de: <https://repositorio.uade.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/123456789/2437/Dalessandro.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Daft, Richard (2016), *teoría y diseño organizacional*, (México, DF), Cengage Learning.
- García Álvarez, C, (2006). Una aproximación al concepto de cultura organizacional. *Univ. Psychol* 5 (1) 163-174.
- Garmendia, J, (s.f). Impacto de la cultura en los resultados de la organización. (108/04) 75-96. 22p. Recuperado de:

- <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/detail/detail?vid=14&sid=a7148878-ec89-4b7a-a886-e1bf55aedfa3%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=18699177&db=a9h>
- Gentilin, M. (2017). Cultura en las organizaciones. Una diferenciación entre cultura corporativa y cultura organizacional. En D. Gonzales-Miranda (Ed.), *Organizaciones. Aproximaciones teóricas desde los estudios organizacionales* (págs. 83-114). Medellín: Editorial EAFIT.
- Gómez Roldan, I & Ricardo Bray, R (2012). Cultura organizacional: aproximación sectorial en Bogotá. *Investigación y Reflexión*, XX (2), 19-41. Recuperado de: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=90925810005>.
- Henao-Kaffure, L. (2010) El concepto de pandemia: debate e implicaciones a propósito de la pandemia de influenza de 2009. *Rev. Gerenc. Polit. Salud* 9(19). <http://www.scielo.org.co/pdf/rgps/v9n19/v9n19a05.pdf>
- Hernández, J., Espinoza, J., Aguilar, M., (2014). Cultura organizacional y el desarrollo del liderazgo en tiempos de crisis. Presentado en el congreso Internacional de contaduría administración e informática. ?. [en línea]. Recuperado de: <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xix/docs/3.03.pdf>.
- Hernández, R, Fernández, C & Baptista, P (2006). Los enfoques cuantitativo y cualitativo en la investigación científica- En Islas, N & Rocha, M (Eds). *Metodología de la investigación*. Pp. 8-9-102-208-507.
- Higuera López, D & Grisales Rincon, L (2014). La construcción de cultura en la organización: una mirada desde las representaciones colectivas en Lionel Vallée. *Cuadernos de Administración*, 27 (48), 97-117.
- Jaramillo Salazar, C & Perez Marin, N (2015), Caracterización de la Cultura Organizacional de Gestión Energética S.A. ESP de la sede Manizales. (Trabajo de grado) Universidad de Manizales, Manizales, Caldas.
- Mena Mendez, D, (2019) La cultura organizacional, elementos generales, mediaciones e impacto en el desarrollo integral de las instituciones. *Pensamiento & Gestión* (46) 11- 47
Recuperado de <http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.eafit.edu.co/ehost/detail/detail?vid=3&sid=a7148878-ec89-4b7a-a886-e1bf55aedfa3%40pdc-v-sessmgr04&bdata=Jmxhbm9ZXMmc2l0ZT1laG9zdC1saXZl#AN=137654451&db=a9h>
- Observatorio de la OIT (2020). El COVID-19 y el mundo del trabajo. Primera, Segunda y Tercera edición. [en línea]. Recuperado de: https://www.ilo.org/global/about-the-ilo/WCMS_743154/lang--es/index.htm.
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2010), ¿Qué es una pandemia?. Recuperado de: https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/https://www.who.int/csr/disease/swineflu/frequently_asked_questions/pandemic/es/es/.
- Organización Mundial De La Salud (OMS). (2020). Coronavirus. Recuperado de: <https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus>.
- Organización Panamericana De Salud -OPS (2020). Nuevo coronavirus (COVID 19) Actualización epidemiológica. Recuperado de: https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=list&slug=2020-alertas-epidemiologicas&Itemid=270&layout=default&lang=es
- Organización Panamericana De Salud -OPS (2020). Nuevo coronavirus (COVID 19) Actualización epidemiológica. Recuperado de:

- https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=list&slug=2020-alertas-epidemiologicas&Itemid=270&layout=default&lang=es
- Organización Panamericana De Salud -OPS (2020). Nuevo coronavirus (COVID 19) Actualización epidemiológica. https://www.paho.org/hq/index.php?option=com_docman&view=list&slug=2020-alertas-epidemiologicas&Itemid=270&layout=default&lang=es
- Organización Panamericana De Salud -OPS (s. f). GLOSARIO SOBRE BROTES Y EPIDEMIAS. Recuperado de: [file:///C:/Users/mpatino/Downloads/covid-19-glosario_0%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/mpatino/Downloads/covid-19-glosario_0%20(1).pdf)
- Podestá, P, (2009) La cultura en las organizaciones un fenómeno central en el saber administrativo. (Tesis de maestría), Universidad Eafit, Medellín, Antioquia.
- Resolución 385 de 2020. Por la cual se declara la emergencia sanitaria por causa del coronavirus Covid 19 y se adoptan medidas para hacer frente al virus. 12 de Marzo de 2020.
- Riascos, W. A. (2014). Contribuciones a la conceptualización de la cultura organizacional. En J. Orejuela (Eds.), *Psicología de las organizaciones y del trabajo. Apuestas de investigación*, (pp. 351-377). Cali, Colombia: Bonaventuriana.
- Robbio, A (2020). What's the impact of Covid-19 on company culture? [En línea]. Recuperado de: <https://www.belatrixsf.com/blog/impact-covid-19-culture>.
- Ruiz, Y, Naranjo J, (2012) La investigación sobre cultura organizacional en Colombia: una mirada desde la difusión en revistas científicas. *Perspectivas en Psicología*, (8), 285-307. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/679/67925837006.pdf>.
- Sierra, Garavito, A, (2011) Empresas colombianas, crisis y guerra mundial. pp. 107-113. Recuperado de <http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/585>.
- Ubieto, G, (2020). El teletrabajo más allá del coronavirus: una oportunidad para revolucionar las empresas. [En línea]. Recuperado de: <https://factorhumana.org/es/actualitat/noticias/14506-el-teletrabajo-mas-alla-del-coronavirus-una-oportunidad-para-revolucionar-las-empresas>.
- Vanegas Rivera, I, (2015) Cultura Organizacional: Métodos de Estudio y Medición. Recuperado de: <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/3403/Cultura%20Organizacional-Métodos%20de%20Estudio%20y%20Medición.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Vargas, J, (2011) Organización del trabajo y satisfacción laboral: un estudio de caso en la industria del calzado Works organization and job satisfaction: a case study in the footwear industry. *Revista Electrónica Nova Scientia*, 4(1) 172 – 204.
- Villamil, L (2013) Epidemias y pandemias: una realidad para el siglo XXI. Un mundo y una salud. *Revista lasallista de investigación* – 10(1). 7•8. Recuperado de: <http://www.scielo.org.co/pdf/rlsi/v10n1/v10n1a01.pdf>.

Anexo 1: Cuadro síntesis propuesta de investigación

DESAFÍOS QUE IMPONE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DERIVADA DE LA APARICIÓN DE LA PANDEMIA COVID 19 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO.

TITULO	PROBLEMA	OBJETIVOS	MARCO DE REFERENCIAS CONCEPTUALES	MÉTODO			
				Tipo de Estudio	Sujetos	Instrumento	Procedimiento
DESAFÍOS QUE IMPONE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL LA ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO DERIVADA DE LA APARICIÓN DE LA PANDEMIA COVID 19 EN UNA EMPRESA DEL SECTOR MANUFACTURERO	¿Cuáles son los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia covid 19 en una empresa del sector manufacturero?	<p><u>General</u></p> <p>Identificar los desafíos que impone a la cultura organizacional la organización del trabajo derivada de la aparición de la pandemia Covid 19 en una empresa del sector manufacturero.</p> <p><u>Específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explorar que aspectos de la organización del trabajo presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia. 2. Identificar cambios en los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional. 3. Identificar cambios en los elementos nucleares de la cultura organizacional. 	<p>La cultura organizacional: una aproximación a su estado del arte.</p> <p>La Cultura Organizacional.</p> <p>Componentes de la cultura organizacional.</p> <p>Organización del trabajo.</p> <p>Coronavirus (Covid-19).</p>	<p>- Cualitativo</p> <p>- Descriptivo</p> <p>- Transversal</p> <p>- Estudio de caso</p>	<p>10 colaboradores de una empresa del sector manufacturero ubicada en el Municipio de Guarne</p> <p>Antioquia que lleven más de 3 años en la compañía tanto en roles operativos como administrativos</p>	<p>Entrevista semi - estructuradas</p> <p>Categorías rastreo:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Aspectos de la organización del trabajo que presentaron cambios a razón de la aparición de la pandemia. 2. Afectación de los elementos formales o expresivos de la cultura organizacional. 3. Afectación de los elementos nucleares de la cultura organizacional. 	<p>Fase 1: Contextualización teórica</p> <p>Fase 2: Trabajo de campo</p> <p>Fase 3: Organización, presentación y análisis de los datos</p>